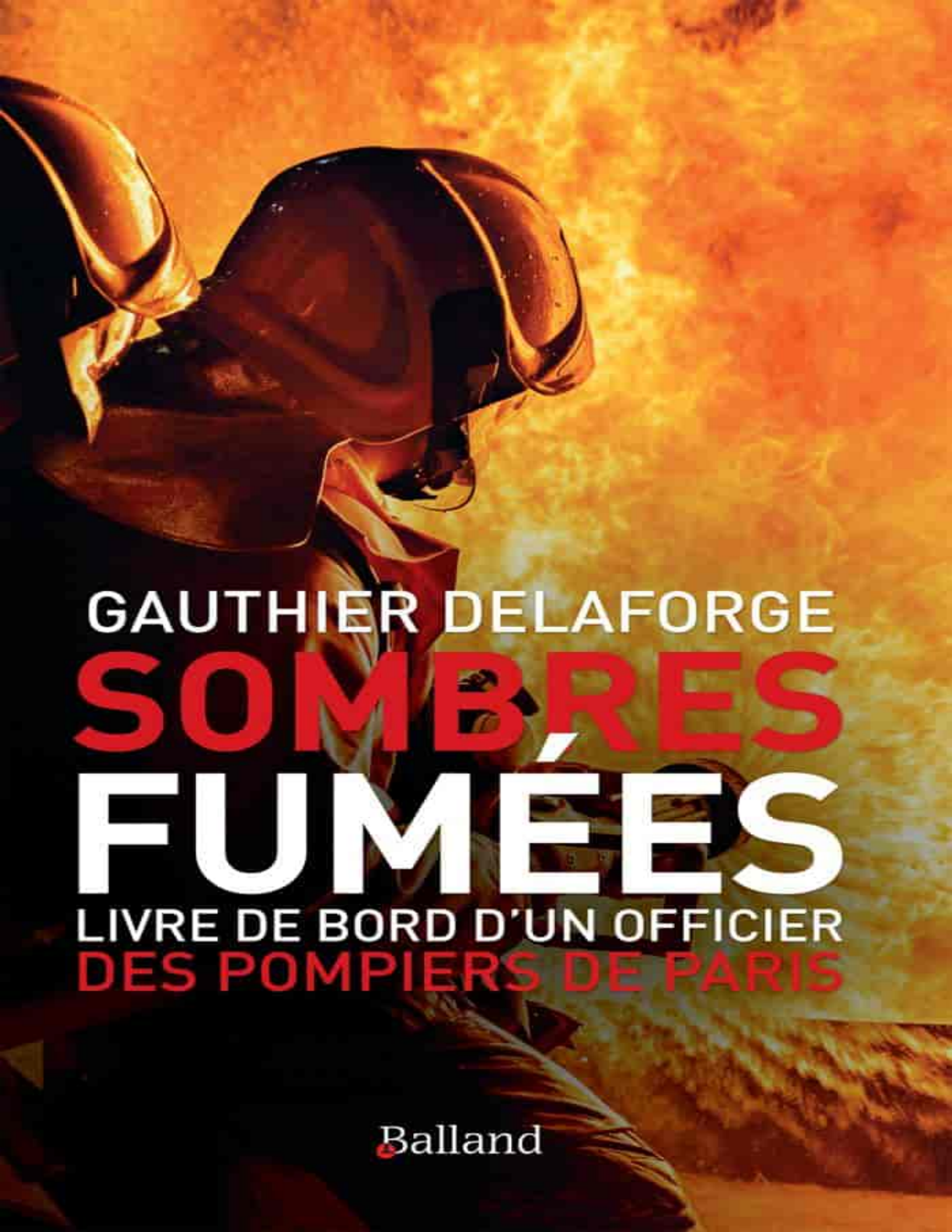
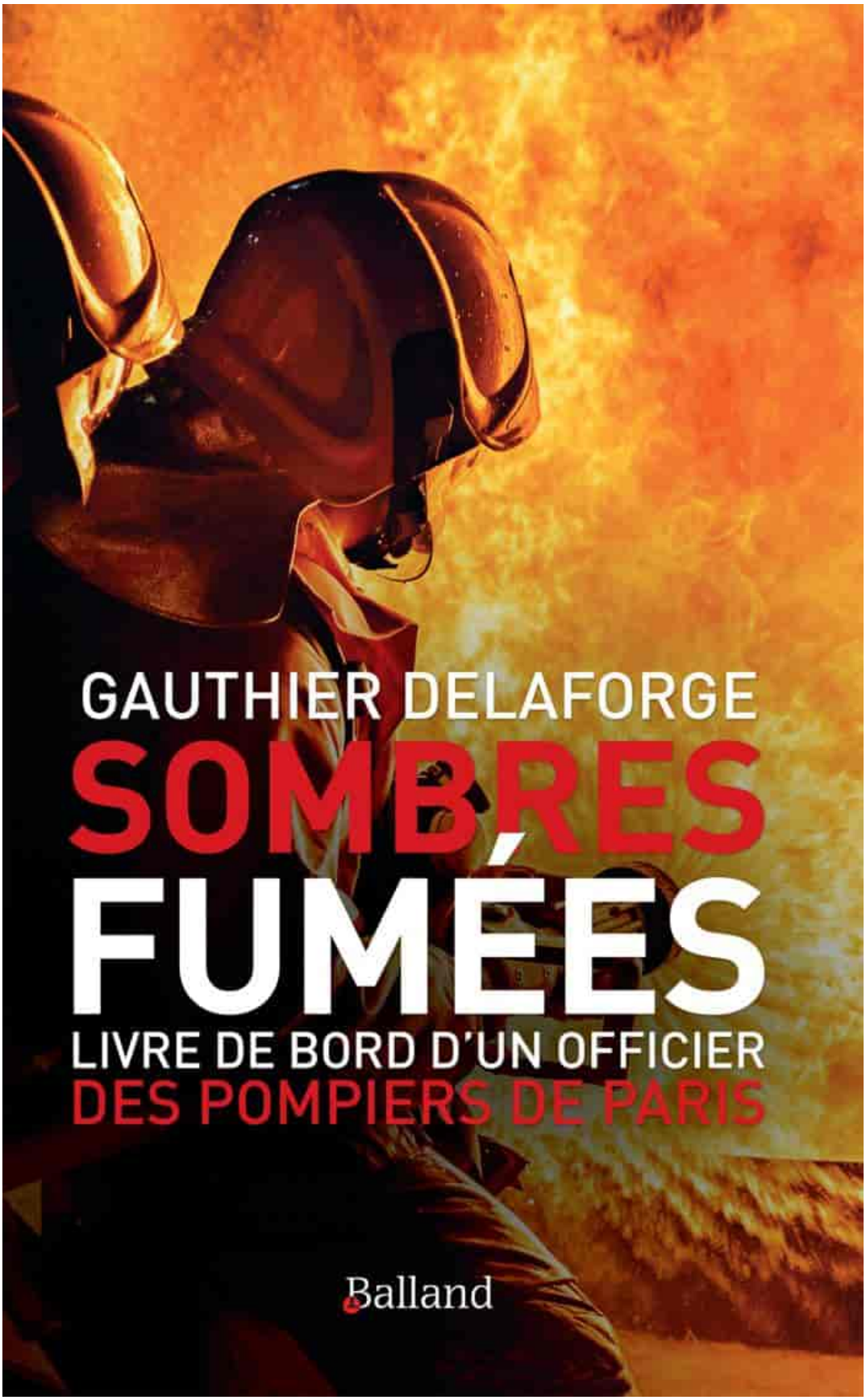


GAUTHIER DELAFORGE

SOMBRES FUMÉES

LIVRE DE BORD D'UN OFFICIER DES POMPIERS DE PARIS

Balland


GAUTHIER DELAFORGE
SOMBRES
FUMÉES
LIVRE DE BORD D'UN OFFICIER
DES POMPIERS DE PARIS
Balland

GAUTHIER DELAFORGE

SOMBRES FUMÉES

Livre de bord d'un officier des pompiers de Paris

Balland

À nos morts, à nos blessés
À mon père.

« Il n’est de richesse que d’hommes. »
Jean Bodin

ACRONYMES

BMPM :	bataillon de marins-pompiers de Marseille
BSPP :	brigade de sapeurs-pompiers de Paris
CDU :	commandant d'unité
CEMAT :	chef d'état-major de l'armée de Terre
CIS :	compagnie d'incendie et de secours
CSO :	centre de suivi opérationnel, la salle opérationnelle du groupement d'incendie
CTA :	centre de traitement de l'alerte
CCGI :	certificat de chef de garde d'incendie
CS :	centre de secours
DA :	division d'application
EMIA :	Ecole militaire interarmes
ESAG :	école supérieure et d'application du génie (aujourd'hui EG – Ecole du génie)
ESM :	Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr
ForMiSC :	Formations militaires de la Sécurité civile
FPT :	fourgon-pompe tonne
GIS :	groupement d'incendie et de secours
ICPE :	installation classée pour la protection de l'environnement
IGH :	immeuble de grande hauteur
OAEA :	officier d'active des écoles d'armes
OGC :	officier de garde compagnie

OTAN :	Organisation du traité de l'Atlantique nord
OPEX :	opération extérieure
PSE :	premier secours évacuation
PVO :	poste de veille opérationnelle, le standard du centre de secours
PRV2 :	diplôme de prévention de 2e niveau
NRBC :	nucléaire radiologique biologique chimique
SD :	sauvetage déblaiement
SDIS :	service départemental d'incendie et de secours
VLR :	véhicule liaison radio
VSAV :	véhicule de secours et d'assistance aux victimes

PRÉFACE DU GÉNÉRAL GONTIER COMMANDANT LA BRIGADE DE SAPEURS-POMPIERS DE PARIS

La brigade de sapeurs-pompiers de Paris est une unité ancrée dans la Cité. Son organisation, son modèle, les femmes et les hommes qui la composent en prise avec sa vie, sa respiration, ils en sont également une expression.

Ce très bel ouvrage du lieutenant-colonel Gauthier Delaforge permet de s'immerger dans la société, dans ce qu'elle produit comme drames anonymes ou visibles, éphémères ou structurels.

Ce livre doit être l'occasion d'un questionnement. Un questionnement du lecteur sur le sens profond de l'engagement de ces jeunes femmes et de ces jeunes hommes, toutes catégories sociales confondues. S'engager c'est choisir. Pourquoi 1200 jeunes gens font ce choix chaque année de rejoindre les rangs de la BSPP ?

Ils choisissent une cause qui les sublime mais qui est en parallèle une cause discrète, la cause du quotidien, des tragédies, de la solitude ou de l'âge.

Beaucoup diront que cet engagement relève du courage, du sens de l'autre ou encore du service « de la grande cause commune ». C'est une part de la vérité.

Je pense profondément que cet engagement est le résultat d'une introspection que beaucoup de jeunes font de façon inconsciente.

Cette affirmation, un peu péremptoire, nécessite un éclairage.

Cet éclairage nous est apporté par notre drapeau, sur lequel est écrit en lettres d'or :

« Honneur et Patrie ;
Dévouement et Discipline »

Ces mots ont un sens qui transcende l'accomplissement individuel. Ils sont le fondement du modèle du sapeur-pompier militaire. Ces mots sont l'affirmation d'un idéal, non pas comme une évidence mais comme un but.

Ce livre est une part de chaque sapeur-pompier de Paris. Il lève le voile sur notre intimité, nos questionnements face à la détresse, l'imagination qu'il nous faut déployer pour affronter ce que le comportement humain peut avoir d'insondable.

Plus largement, ce livre est également une boîte à outils qui permet à chacune et à chacun d'aller puiser des ressources pour guider son action, que ce soit sur le plan des relations humaines comme dans la façon d'appréhender les situations de crises.

Il faut donc voir cet ouvrage à deux niveaux, celui du fonctionnement d'un groupe porté par le sens de l'Autre et celui de notre identité collective permettant d'appréhender les crises, de structurer le chaos. Donner un ordre, quel qu'il soit c'est donner du sens à une situation qui n'en a pas.

On voit donc ici le lien qui existe entre fonctionnement militaire et capacité à résoudre les crises.

Quand on intervient dans les instants critiques de la vie des gens, il n'y a pas de « coup à blanc », il n'y a pas de répétition générale comme au théâtre, c'est tout de suite l'affrontement avec le réel. Il y a bien sûr la poussée d'adrénaline, le cœur qui bat plus vite, le cerveau et les muscles qui reçoivent plus d'oxygène, et puis les émotions qu'on ressent… On peut vivre plusieurs types d'émotion en fonction des interventions. On peut même vivre plusieurs émotions au cours d'une même intervention.

Confrontés à la vie dans ses limites, finalement dans ce qu'elle a de plus fragile et de plus précieux, accoutumés à la mort, embarqués dans une aventure humaine à plusieurs, les sapeurs-pompiers de Paris essaient tout simplement de vivre pleinement leur vie d'homme. Ce livre vous montrera que ce ne sont pas des surhommes ; ce sont des femmes et des hommes normaux qui accomplissent des choses extraordinaires parce qu'ils ont

beaucoup de cœur, pour leurs semblables et pour leurs frères d’armes. Je finirai cette préface par une valeur qui caractérise ces hommes et femmes : le sens de l’engagement.

S’engager c’est choisir : choisir sans chercher les honneurs et la gloire. Et si vous avez à l’esprit l’image des sauveteurs de la rue Erlanger ou des tours de Notre-Dame, je formule le vœu que personne n’oublie les militaires de la Brigade qui tous les jours, dans les VSAV, dans les engins-pompe, en s’entraînant avec les chiens de décombres ou dans les eaux froides de la Seine, en réparant les engins, en instruisant les jeunes recrues ou les élèves gradés, font preuve du même enthousiasme, du même dévouement, sans rechercher la gloire ou les honneurs. Je formule le vœu que personne n’oublie ces gens discrets, qui vivent leur engagement consciencieusement, avec le courage des humbles, pour le bien du service et le succès des armes de la France.

Je formule le vœu que ce livre éclaire ce que nous sommes pour longtemps et qu’il contribue à perpétuer notre singularité.

INTRODUCTION

Officier servant à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, c'est participer à la sauvegarde d'une population de sept millions d'habitants dans une mégapole du 21ème siècle connaissant de profondes transformations à un rythme effréné. Mais c'est surtout exercer des fonctions de commandement dans un cadre opérationnel exaltant, 365 jours par an. Dans cet environnement, les spécificités et le haut niveau d'exigence de l'unité ont tout pour séduire un jeune officier attiré par l'action.

Au prétexte du parcours d'un jeune officier, ces pages proposent une plongée dans la vie d'une unité opérationnelle de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, affectueusement et fréquemment dénommée « la Brigade ». Ce chemin parcouru donne également au lecteur l'opportunité d'aborder plusieurs champs de réflexion comme l'exercice du commandement, la proximité avec la mort ou encore la singularité militaire.

Car il s'agit bien en réalité d'un carnet condensant plusieurs années d'expérience de terrain et d'état-major, mais avant tout de rencontres humaines et de tranches de vie glanées au cours des différentes affectations. Ces lignes ont toutes été rédigées à partir de faits réels et de réflexions rassemblées au fil de l'eau par l'auteur.

Le temps s'écoulant, il m'apparaît de plus en plus que la somme de ces expériences a joué un rôle déterminant et structurant dans ma vie d'homme, et plus encore en ce qui concerne ma pratique professionnelle de chef militaire. Dans cette aventure amorcée il y a dix-huit ans maintenant, je

peux aujourd'hui affirmer que la richesse humaine constitue bien l'un des meilleurs terreaux possibles pour réaliser collectivement des actions qui auraient été vouées à l'échec si elles avaient été envisagées seul. À la condition de modeler et d'organiser ce terreau humain.

Nombreux sont les ouvrages traitant des sapeurs-pompiers de Paris, qu'il s'agisse d'autobiographies ou encore d'ouvrages historiques. Les « beaux livres » remplissent également les étagères des bibliothèques de ceux qui sont passionnés par le sujet, et les photographies qu'ils contiennent ravissent les yeux. Ils permettent de faire entrer le lecteur au cœur d'un grand feu ou dans l'intimité d'un foyer familial. Je me réjouis à chaque nouvelle parution, et d'autant plus quand un pompier de Paris prend lui-même la plume pour partager notre métier, et à cette occasion mieux faire connaître l'engagement des hommes et des femmes qui composent la Brigade.

C'est aujourd'hui à mon tour de prendre cette plume, avec ce souhait de transmettre quelques récits du quotidien et de placer pendant quelques lignes dans la lumière les acteurs de ces moments. Ceux-ci sont composés de pairs, de chefs, mais surtout de subordonnés que j'ai eu l'honneur de commander.

À l'instar de chaque témoin d'un évènement, le prisme du souvenir du moment passé est éminemment personnel, et souvent intime. En ce qui me concerne, ma vision des évènements est celle d'un jeune officier supérieur, Saint-Cyrien et ayant également servi dans d'autres unités que la Brigade. À mi-parcours de ma carrière professionnelle, je dresse ici un premier point d'étape de l'aventure dans laquelle je me suis engagé en franchissant les portes de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr en 2002. Et j'aspire à servir encore de nombreuses années au sein des armées.

Afin d'enrichir ce point de vue, une bibliographie personnelle et commentée est placée à la fin de cet ouvrage. Elle permettra au lecteur de poursuivre la découverte de la Brigade et d'autres domaines connexes s'il le souhaite.

Ces pages ont également pour vocation d'apporter un modeste éclairage aux jeunes cadres engagés dans la voie exigeante du commandement. Je crois que *Commander* constitue un exercice à la fois simple et terriblement complexe, une forme d'équilibre permanent. Être chef est un engagement

lourd de sens, un service aux nombreuses sujétions, qui occupe une entière vie d'homme.

Ce choix de vie exigeant implique en effet un long parcours nécessaire à la construction intérieure du chef, amenant celui-ci à une grande efficacité dans la combinaison des moyens humains et techniques dont il dispose pour accomplir la mission reçue.

Ce parcours ne s'improvise pas. Il se nourrit de multiples influences, au tout premier rang desquelles celles de ses propres chefs et de ses pairs, de lectures et de témoignages, mais également de relations permanentes avec les subordonnés confiés. Petit à petit ces expériences se stratifient et construisent le style de commandement du chef. Et, celui-ci s'appuie sur un solide socle constitué de la formation initiale reçue en école.

Puissent ainsi ces quelques expériences personnelles apporter à nos jeunes chefs, qu'ils soient militaires du rang, sous-officiers ou officiers, des pistes de réflexion. Et par là même contribuer à jouer le rôle d'un accélérateur de maturité qui leur permettra d'étoffer leur épaisseur humaine, condition indubitablement nécessaire à un commandement équilibré.

Servir à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, c'est servir au sein d'une unité atypique à plusieurs titres.

La première raison est son positionnement à la croisée des mondes civils et militaires qui en fait une formation des armées quasi-unique[1]. Ainsi, la Brigade, unité de l'armée de Terre, est mise à disposition du Préfet de police de Paris. Ce haut fonctionnaire qui occupe lui-même une position unique dans le monde administratif français constitue en effet l'employeur des pompiers de Paris.

La deuxième raison de l'atypisme de la BSPP est constituée par sa mission. Dans la mosaïque que constituent les armées, la mission singulière de la BSPP n'est en effet pas de mettre en œuvre la force, cœur de la singularité militaire, mais de sauver des vies. Et c'est bien cet atypisme, mélange d'une mission civile et d'une culture militaire qui constitue le gage de son efficacité opérationnelle.

Illustrant la spécificité de la Brigade, ses officiers sont amenés à s'immerger alternativement dans l'univers francilien des secours et dans celui du Ministère des armées. Ces opportunités de carrière créent de la fluidité dans les échanges entre les deux environnements, en irriguant réciproquement les deux structures de bonnes pratiques. Cette particularité

liée au statut militaire est génératrice de performance opérationnelle et elle rejaillit sur le monde des secours bien au-delà des limites de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. C'est le cas notamment avec les évolutions de la doctrine de réponse aux attaques terroristes.

Être officier de la Brigade, c'est donc être placé à un carrefour. C'est d'un côté mener une carrière à Paris en tant qu'expert du secours des populations, en vivant au cœur des évènements qui rythment le « territoire national ». Mais c'est aussi, pour nombre de ces officiers, à d'autres périodes, occuper des fonctions au sein de l'armée de Terre et des armées, notamment en opération extérieure. Et à ces moments-ci, renouer avec la manœuvre interarmes et la notion d'ennemi qui caractérisent les actions militaires.

Cette alternance forge des caractères bien spécifiques et très ouverts sur le monde. La position centrale au cœur de la vie de la Cité, mais également la possibilité de parcourir le monde en opérations expliquant ces caractères. De plus, appartenir à une unité dans laquelle la performance est revendiquée et cultivée pousse à l'acquisition rapide d'une vive intelligence de situation et à un goût de l'effort prononcé. Enfin, très tôt plongé dans le chaudron des drames humains, l'officier acquiert également bien vite une épaisseur humaine peu commune.

Être officier des pompiers de Paris, c'est ainsi exercer l'autorité confiée dans une belle unité d'excellence. Pour cela, le dévouement et l'altruisme, tout comme le courage et l'humilité sont nécessaires pour s'affirmer comme chef. Il faut également aimer se confronter à ses propres limites. Seul un investissement fort et librement consenti permet de s'épanouir dans ses fonctions et de bénéficier pleinement de la qualité des relations humaines vécues au sein du groupe. Une fois ces quelques lignes directrices appliquées, l'aventure se situe au-delà des espérances initiales !

Enfin, si les parisiens imaginent bien connaître leurs sapeurs-pompiers à qui ils vouent une réelle admiration, la réalité révélée par les discussions et les médias est souvent différente. Défilé et bals du 14 juillet ne constituent en réalité que la façade extérieure d'hommes et de femmes qui méritent d'être connus derrière leurs carapaces. Ici se situe finalement la dernière ambition de ce témoignage : faire un peu mieux connaître au grand public ceux qui prennent place dans les camions rouges de la capitale. Et comme

le dit un de nos chants de tradition : « *Paris, voici tes serviteurs dévoués, si fiers, tes sapeurs-pompiers* »…

---

1. Nos camarades marins-pompiers de Marseille et sapeurs-sauveteurs des Formations militaires de la Sécurité civile constituant l’autre partie de cette exception.

1.

LA BRIGADE DE SAPEURS-POMPIERS DE PARIS

« *Sauver ou périr.* »
Devise de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris

La brigade de sapeurs-pompiers de Paris est une grande unité de l'armée de Terre comptant 8 500 militaires. Celle-ci est placée pour emploi auprès du Préfet de police de Paris. L'origine de ce statut militaire unique en Europe, à l'exception du bataillon de marins-pompiers de Marseille, est la conséquence d'évènements historiques liant intrinsèquement la Brigade à l'histoire de France.

Un tragique et célèbre incendie survenu à l'ambassade d'Autriche le 1er juillet 1810 avait fait apparaître au grand jour les incompétences du corps des gardes-pompes défendant alors Paris contre les incendies. Le décès de plusieurs dizaines de convives de ce bal donné en l'honneur de l'union de Napoléon 1er et de l'archiduchesse Marie-Louise avait alors profondément marqué les esprits parisiens de l'époque, poussant l'Empereur à remplacer le corps des gardes-pompes défaillants.

Le décret napoléonien pris le 18 septembre 1811 marque ainsi la création d'un corps de sapeurs-pompiers militaires. Celui-ci, de niveau bataillonnaire, deviendra un régiment en 1866, puis une brigade de l'armée

de Terre le 28 février 1967. Le terme « brigade » désigne ici la taille d'une unité de l'armée de Terre qui englobe plusieurs régiments, et non une « brigade de sapeurs-pompiers », terme importé par les séries anglo-saxonnes qui désignerait toute unité de pompiers.

Les implications liées à ce statut militaire sont nombreuses, et celui-ci façonne le sapeur-pompier dès son entrée dans l'institution. De cette singularité découlent des spécificités organisationnelles, mais surtout un environnement humain particulier mettant en avant le collectif et le groupe.

Ayant traversé plus de deux cents ans d'histoire de France, les pompiers de Paris ont été les témoins et les acteurs des évènements marquants de ces deux derniers siècles. La guerre de Crimée, celle de 1870 ainsi que les guerres mondiales ont ainsi vu l'engagement des soldats du feu, tant au front, que pour lutter contre les conséquences des bombardements ou encore poursuivre le combat dans les réseaux de résistance. Les pompiers de Paris ont également continué à porter secours à la population lors des mouvements insurrectionnels de 1830, 1848 et 1871. Plus récemment, ils l'ont également fait lors des évènements de mai 1968.

Ainsi, les sapeurs-pompiers de Paris sont liés de manière directe ou indirecte à chaque évènement de l'histoire de France. Une abondante littérature[1] permet aux passionnés d'histoire de se plonger dans ces pages de courage et d'abnégation.

L'officier général à la tête de cette prestigieuse Brigade a pour mission la protection des habitants et la sauvegarde des biens sur son secteur de compétence. Cette mission est traditionnellement celle dévolue aux sapeurs-pompiers dans le droit français, s'articulant entre des compétences propres (la lutte contre les incendies) et des compétences partagées avec d'autres acteurs (notamment le secours à victimes). Une des particularités de l'unité dans le monde des sapeurs-pompiers français est le caractère inter-départemental de la Brigade, c'est-à-dire que la zone d'action de la BSPP couvre plusieurs départements. Ainsi, la ville de Paris ainsi que les trois départements de la petite couronne que sont les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne sont défendus par l'unité.

Cette zone d'intervention d'intérêt stratégique bénéficie pleinement du statut militaire des sapeurs-pompiers de Paris. Par son histoire, la capitale française a toujours occupé une position unique dans l'organisation de la France. Tout d'abord, l'exceptionnelle concentration humaine **(**un dixième

de la population française) en fait le cœur humain le plus densément peuplé de notre pays. Aux sept millions d'habitants, il convient d'ajouter les six millions de franciliens venant travailler chaque jour dans la capitale ainsi que les 35 millions de touristes annuels. De plus, d'un point de vue économique, un tiers de la richesse nationale y est produit chaque année. Enfin, l'importance institutionnelle de la capitale est primordiale car la quasi-totalité des centres de décision politique et administrative ainsi que toutes les représentations étrangères sont concentrées sur la plaque parisienne.

Le statut militaire constitue une garantie de la continuité des services de l'État dans une zone où le moindre incident peut prendre une ampleur conséquente et médiatique.

Singularité militaire et inter-départementalisation sont uniques dans le paysage des secours en France, et même en Europe concernant le seul statut. Combinés, ces deux caractères constituent un gage d'excellence pour protéger les habitants et les biens des risques et des menaces auxquels ils sont soumis.

Avec près de 8500 soldats du feu dans ses rangs, les dimensions humaines de la Brigade sont également peu habituelles dans le monde des secours. Plus important service de secours français, elle se mesure en taille et en renommée aux grands services occidentaux que sont les pompiers de New-York (le *Fire Department of New York – FDNY*) ou le corps des sapeurs-pompiers de Londres (le *London Fire Brigade)*. La brigade de sapeurs-pompiers de Paris est jumelée avec le FDNY depuis 2002.

Afin de faire face à plus de 500 000 interventions annuelles[2], la BSPP est territorialement organisée en trois groupements d'incendie et de secours (GIS). Ceux-ci sont eux-mêmes subdivisés en compagnies. Un groupement est une structure de niveau régimentaire commandée par un officier supérieur du grade de colonel. Les groupements sont numérotés et ces numéros leur donnent une identité forte au quotidien, révélatrice d'un esprit de corps affirmé. Le 1er groupement couvre le tiers nord de Paris ainsi que la Seine-Saint-Denis, le deuxième défend quant à lui le sud-est de Paris ainsi que le Val-de-Marne, tandis que le troisième a pour compétence l'ouest parisien ainsi que le département des Hauts-de-Seine. Environ 1 800 sapeurs-pompiers de Paris sont affectés dans chacun de ces groupements.

Les groupements d'incendie et de secours sont eux-mêmes subdivisés en huit compagnies d'incendie et de secours. Fortes de 150 à 270 hommes, ces unités sont placées sous l'autorité d'un capitaine qui occupe la fonction de « commandant d'unité ». Celui-ci est le responsable de l'engagement des secours et de la conduite des opérations sur le secteur de la compagnie qu'il commande, ainsi que de la gestion des ressources humaines confiées.

Une compagnie regroupe de deux à cinq centres de secours dirigés chacun par un sous-officier supérieur du grade d'adjudant ou d'adjudant-chef. Ces centres de secours, constituent les plus petits maillons de l'organisation de la BSPP. Ce sont les casernes que les parisiens ont l'habitude de voir au bout de leurs rues, ou dans les communes de la banlieue parisienne.

À cette organisation ayant une assise territoriale, il convient d'ajouter trois autres groupements pour réaliser un tour d'horizon exhaustif de l'organisation de la Brigade. Tout d'abord, le « groupement formation instruction et de secours » (GFIS) instruit les recrues nouvellement incorporées à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris et forme les sapeurs-pompiers destinés à occuper de nouvelles responsabilités. Le groupement est situé pour la formation des jeunes recrues dans le célèbre fort de Villeneuve-Saint-Georges, et pour la formation des cadres et des stages de spécialité au fort de Saint-Denis.

De plus, un groupement à vocation opérationnelle regroupe quant à lui les moyens de secours spécialisés. Ceux-ci sont nombreux et nécessitent des cursus de formation longs et une forte expérience des sapeurs-pompiers qui servent dans les spécialités du sauvetage déblaiement, de la plongée ou encore dans celle du risque nucléaire radiologique biologique et chimique (NRBC). Il en va de même pour les spécialistes des interventions en hauteur ou en profondeur (le groupe de recherche et d'intervention en milieu périlleux – GRIMP), régulièrement médiatisé tout comme les équipes cynotechniques. L'unité regroupant ces spécialités hétérogènes est le groupement des appuis spécialisés (GAS). Les différentes unités le composant sont réparties sur tout le territoire de la BSPP.

Enfin, l'ensemble des fonctions supports est regroupé au sein du groupement de soutiens et de secours. L'administration des personnels, la conception et l'entretien des casernes ou encore la maintenance des engins de secours sont autant de métiers que l'on trouve dans ce groupement. Il en

va de même pour les opérateurs du centre de traitement des appels 18/112 qui y sont insérés. Là encore, à l'image de chacun des personnels servant à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, chaque militaire, quelle que soit sa spécialité acquise lors de la carrière ou détenue initialement, est avant tout un pompier de Paris. À ce titre, il continue à s'entraîner et prend des gardes.

Cette organisation est le fruit d'une longue histoire. D'un bataillon créé en 1811 jusqu'à une Brigade de plus de 8 500 sapeurs-pompiers, la BSPP n'a cessé de s'adapter. Cette adaptation est une des marques de fabrique de l'unité, et elle demeurera nécessaire dans le futur au vu des enjeux à venir. Ceux-ci seront multiples, à commencer par la construction du « Grand Paris », les nombreuses évolutions technologiques que nous voyons poindre dans les « *smart cities* » ou encore l'évolution des risques des mégapoles. Nul doute que son histoire future se construira en s'appuyant encore et toujours sur la qualité humaine de ceux qui la servent.

---

1. Notamment *La fabuleuse histoire des pompiers de Paris* du commandant Deroo paru chez Taillandier.

2. En 2019 la BSPP a effectué 507 258 interventions dont 80 % de secours à victimes et 2,7 % d'incendies. Une intervention pour secours à victimes dure en moyenne 83 minutes, une intervention pour feu (de voitures, de contenants, de poubelles…) dure quant à elle en moyenne 113 minutes. Ces durées sont calculées du départ de l'engin à son retour à son centre de secours.

2.

UN FANION SOUS LE SOLEIL

« Vous reconnaîtrez désormais pour votre chef le capitaine, ici présent, et vous lui obéirez en tout ce qu'il vous commandera, pour le bien du service, l'exécution des règlements militaires, l'observation des lois et le succès des armes de la France. »

La 22e compagnie d'incendie et de secours est rassemblée au « présentez armes ». Les casques et les décorations brillent sous le lourd et chaud soleil de cette fin du mois de juin.

Tous les regards se tournent vers le colonel commandant le 2e groupement qui vient de prononcer avec solennité la sentence réglementaire. Par celle-ci le jeune capitaine que je suis vient de se voir investir de l'autorité faisant de lui le commandant de la 22e compagnie d'incendie et de secours.

Les battements de mon cœur s'accélèrent, une pesanteur vient de tomber sur mes épaules et un profond bonheur m'envahit. Voici ce moment tant attendu qui marque sans nul doute le point d'orgue de ma courte carrière : la prise de commandement d'une unité d'incendie de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris.

Ce moment auquel je me suis tant préparé depuis plusieurs années représente tout à la fois le début d'une nouvelle histoire mais également la simple continuité d'une autre. Ce temps de responsabilité s'inscrit en effet

dans une longue chaîne dont je suis un maillon. La 22e compagnie a été créée en 1939, lors de l'extension de la zone de compétence du régiment de sapeurs-pompiers de Paris à la banlieue parisienne. Ainsi, depuis 73 ans, des capitaines se succèdent à la tête de l'unité, assurant la permanence du commandement.

Tous les deux ans, trois exceptionnellement, les compagnies changent donc de chef. C'est la règle immuable à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, et d'une manière plus générale dans les armées. Ces changements successifs et rapides de chef permettent aux unités de ne pas sombrer dans une confortable léthargie ou dans de néfastes certitudes, celles-ci pouvant concerner tant les chefs que les subordonnés. La contrepartie à ces mouvements rapides et générateurs de changements est l'humilité nécessaire des officiers prenant le commandement. Ceux-ci doivent résolument marcher dans les pas de leurs prédécesseurs, ou tout du moins *a minima* ne pas avoir l'intention de tout révolutionner pour marquer leur passage.

Mon prédécesseur vient de rendre au chef de corps du groupement le fanion de la compagnie. Le colonel a prononcé la traditionnelle et réglementaire formule d'investiture. Me voici alors récupérant dans mes mains cet objet allégorique de l'autorité du commandement et de la force collective de l'unité.

Il est à dominante orangé et porte sur son avers en lettres brodées d'or le numéro de la compagnie. Son revers est aux couleurs bleue et rouge du 2e groupement d'incendie.

Chaque communauté humaine a besoin de symboles, et le fanion constitue avec le drapeau national l'un des principaux de nos armées. De plus, qu'il s'agisse des bâtiments de la Marine nationale ou des escadrons de l'armée de l'Air, le prononcé de la formule réglementaire et la remise de l'emblème incarnent la légitimité du nouveau chef. Celui-ci devient alors, *hic et nunc*, le dépositaire d'une autorité dont le président de la République, en sa qualité de chef des armées, en constitue l'échelon sommital.

Autour du drapeau, les hommes et les femmes répartis dans les compagnies font alors corps. C'est en effet la signification du « corps de troupe, de l'esprit de corps ou du chef de corps », notions remplies d'un sens profond, presque palpable pour celui qui a eu la chance d'y servir.

Avec une lenteur toute réfléchie, je passe en revue la compagnie. « *Ma* » compagnie ai-je envie de penser. Toutefois, aucune appropriation de l'unité car il ne s'agit que des hommes et des femmes que l'on m'a confiés pour une durée déterminée et pour remplir une mission donnée. Tout sentiment de possession dans ce domaine serait particulièrement malvenu, même si le collectif rassemblé autour d'un chef et d'un emblème pousse parfois à effectuer un parallèle avec la cellule familiale.

Voilà maintenant une dizaine d'années que je me prépare à exercer ces fonctions de commandement d'une unité élémentaire. Les premières années de la carrière d'un officier constituent en effet un apprentissage ayant pour but de consolider la stature du chef. Le temps de commandement d'unité élémentaire constitue l'aboutissement de ces premières années au contact de la troupe.

Depuis mon entrée à Saint-Cyr, l'exercice sans discontinuité du commandement a constitué le cœur de cet apprentissage. Celui-ci est permanent, que ce soit en opérations, lors d'exercices ou encore au quartier. Les réflexions sur la conduite des hommes, les nombreuses lectures, la compréhension des opérations du passé sont également des moyens de progresser sur le chemin étroit que constitue l'exercice du commandement. Enfin, à l'instar du symbolisme de la remise de fanion, la permanence des traditions dans la vie du soldat donne du sens aux actions, et en cela guide le futur chef dans son apprentissage.

Les deux dernières années, j'occupais les fonctions d'adjoint de mon prédécesseur. Ces années m'ont en réalité permis d'apprendre les fonctions de commandant d'unité à son contact. J'ai bénéficié de son expérience et de sa droiture, ainsi que de sa grande connaissance de la Brigade. Il en a en effet gravi les échelons de militaires du rang à capitaine. Au cours de ces deux années jouant comme un accélérateur de maturité, j'ai également affermi mon commandement. J'ai pu peaufiner celui-ci, tant dans le fond que dans la forme.

Mon prédécesseur me lègue aujourd'hui une compagnie en bon état. Je sais, au moment de prendre le fanion, que je peux capitaliser sur les derniers mois écoulés, et que je suis maintenant armé pour commander 270 sapeurs-pompiers de Paris.

De plus, je suis à titre personnel heureux de lui succéder, car notre amitié avait débuté quelques années auparavant lorsqu'il m'avait accueilli jeune

lieutenant dans ma première affectation. Les interventions de mes débuts s'étaient déroulées à ses côtés. Il avait mis un point d'honneur à me faire découvrir le métier et à me faire profiter de sa riche expérience. Ce clin d'œil de nos destins personnels renforce à nos yeux l'importance de cette passation de commandement.

En passant en revue l'unité puis en la présentant réglementairement au chef de corps, je pense à ces hommes que l'on me confie. La tâche est ambitieuse, et c'est bien cela que nous recherchons dans nos engagements de chef. Toutefois je n'ai pas d'appréhension, je suis serein. Non seulement je connais la valeur des hommes composant l'unité, et en particulier celle de mes adjoints, mais je connais également bien les rouages de l'organisation administrative de la compagnie. Et pourtant ils sont nombreux, que ce soit dans le domaine des ressources humaines, du budget de la compagnie, de la maintenance des matériels ou encore de la préparation opérationnelle des sapeurs-pompiers. Cette mission administrative qui va énormément m'occuper pendant les deux prochaines années n'est que la partie émergée de l'iceberg du commandement. Il s'agit de tâches que l'on pourrait qualifier de *management* dont les armées n'ont pas l'exclusivité, loin s'en faut. Mais le commandement est bien plus que cela, il comprend en effet des facettes ignorées du monde civil comme la prise de décision en environnement chaotique, l'éducation des subordonnés confiés ou encore la prise en compte de l'esprit de sacrifice.

Je m'approche du chef de corps, le salue. Je connais bien son regard dur souvent agrémenté d'un sourire généreux et je sais combien, lui aussi, a contribué à me préparer à mes fonctions. C'est un homme au caractère trempé et j'apprécie cela chez lui, comme d'ailleurs chez ceux que je côtoie d'une manière générale. Le commandement s'accommode peu de la tiédeur, et parmi les qualités premières du chef, le caractère est sans nul doute nécessaire. De Gaulle décrivait cela dans *le Fil de l'épée* écrit en 1932, et les vieux soldats comme le maréchal de Ligne au XVIII^{e} siècle le mentionnaient déjà[1]. J'ai eu l'occasion de vivre avec ce chef de corps de nombreux moments intenses. J'ai ainsi le souvenir d'un feu de grande envergure dans le marché de Rungis ou d'un autre où des palettes brûlaient au fond de la banlieue et les bouteilles de gaz explosaient sans discontinuer. De nombreux dossiers plus administratifs nous ont également bien occupés au fil de ces années. Ne coupant pas à la règle immuable des changements de chefs, il rendra dans quelques jours le fanion du groupement et sera muté

dans un poste à l'extérieur de la Brigade. Et c'est avec un brin de nostalgie que je le verrai partir vers de nouveaux horizons.

Les réjouissances succèdent à la rigueur du cérémonial militaire de la passation de commandement. J'écoute d'une oreille distraite les discours qui se succèdent. Maire, chef de corps, commandant d'unité partant s'expriment alors traditionnellement à tour de rôle.

Depuis l'estrade sur laquelle je me tiens, je scrute tous les visages me faisant face. Je sais que je suis observé. Par ma famille et mes amis proches tout d'abord, mon épouse et mon fils en bas âge ayant pris place au premier rang. Depuis mon entrée à Saint-Cyr, ils m'accompagnent dans ma soif de servir et de commander. Ensuite, par les élus et les représentants de l'État qui sont à leurs côtés. Le sous-préfet, plusieurs maires avec lesquels j'ai déjà eu l'occasion de travailler, des camarades policiers et gendarmes, les pompiers de l'aéroport d'Orly… Un changement de capitaine constitue un petit évènement à l'échelle de la vie locale.

Enfin, la compagnie est rassemblée derrière l'aréopage du premier rang. Une bonne partie de celle-ci est présente, malgré les effectifs demeurés de garde dans les casernes. Écrasés par la chaleur étouffante, les sapeurs-pompiers aspirent aux rafraîchissements. S'ils écoutent d'une oreille encore plus distraite que la mienne les discours, ils scrutent en revanche à la dérobée le nouveau capitaine. Nous nous connaissons bien, eux et moi. Mais un changement de chef fait toujours planer une incertitude sur le futur, et il est rarement confortable pour tout un chacun.

À travers cette passation de commandement, nous sommes maintenant liés pour les deux prochaines années à travers une relation qui reste à construire : celle d'un chef et de ses subordonnés. Si les idées du chemin à parcourir et de la manière de le faire sont très claires dans ma tête, j'ai toutefois bien conscience qu'un temps de commandement ne constitue jamais un voyage tranquille et calme.

Avec l'heure des petits fours arrive celle des félicitations. Les discussions vont bon train, une flûte de champagne à la main. Certains commandants d'unité m'ayant précédé à la tête de l'unité sont présents et c'est avec plaisir que j'écoute les récits des interventions passées. Toujours cette notion de maillons d'une chaîne qui se perpétue dans la petite histoire de la Brigade, cette aventure collective qui se poursuit contre vents et marées à travers les décennies qui passent. S'inscrire dans le temps long

permet de donner du sens à l'action et d'occuper la juste place qui est la sienne. Certains de mes prédécesseurs ont commandé dans les années 1980 alors que je n'étais qu'un enfant qui rêvait déjà de camions rouges !

J'écoute toujours avec attention ces discussions car elles sont empreintes de nombreuses leçons sur les hommes. De plus, les aspects techniques de l'extinction des incendies trouvent souvent un écho contemporain surprenant. Nous n'inventons finalement pas tant de choses que cela, et les évolutions technologiques ne remettent pas en question les grands principes de la technique et de la tactique qui demeurent. Ce constat est encore plus vrai dans le domaine du commandement des hommes. Les qualités et les bêtises du sapeur-pompier de Paris se révèlent être des principes constants malgré les différences de génération !

– « Le fourgon décale ! » La voix puissante d'un sous-officier interrompt quelques instants la fête, le temps que les sapeurs-pompiers qui sont de garde gagnent l'engin.

Certains de nos engins étaient en effet remplacés par d'autres venus des compagnies voisines pour assurer la permanence des secours. Ils viennent d'être remis en service. De loin, je regarde l'équipage enfiler sa tenue de feu. Le chef de garde réalise le point de l'itinéraire et des bouches d'incendies disponibles à proximité immédiate de l'adresse du sinistre. Habitude de pompiers, les uns et les autres cherchent dans la direction du potentiel incendie un panache de fumées qui laisserait supposer une intervention d'ampleur.

Aucun panache n'est visible, mais l'animation ravit les enfants qui regardent avec joie les sapeurs-pompiers prendre place dans le fourgon. Et les sapeurs-pompiers préposés au buffet envient leurs camarades, ils se sont en effet engagés pour éteindre des feux et non pour servir des petits fours, ce que je comprends bien volontiers.

C'est un départ en intervention comme nous en prenons plus de 21 000 fois par an à la 22e compagnie. Sauf que cette fois-ci, à la différence de tout ce que j'ai ressenti par le passé, un poids est présent sur mes épaules. Dorénavant, je commande la compagnie, et la réalité de mon quotidien pour les deux prochaines années sera bien celle de la responsabilité de ces hommes et de ces femmes qui interviennent nuit et jour sur le secteur de la compagnie. Bien loin des petits fours et du champagne de ce jour.

1. Citation du Prince de Ligne (1735-1814) traditionnellement apprise à Saint-Cyr : « *Aimez le métier militaire plus que tout autre (…) Malheur aux gens tièdes ! Qu'ils rentrent au sein de leur famille.* »

3.

« RENDEZ-VOUS POUR FEU ! »

« À la guerre tout est simple, mais le plus simple est difficile. »
Clausewitz

Combattre l'incendie demeure l'engagement par excellence du sapeur-pompier. Il est d'ailleurs communément à l'origine de sa vocation. Phénomène physique connu depuis la nuit des temps, le feu reste toutefois chargé d'un poids symbolique particulier. Son potentiel de destruction, d'évolution et de déplacement au sein d'un bâtiment peut le faire paraître vivant à ceux qui sont témoins du sinistre. Parfois, lorsque son cheminement déjoue tous les pronostics, il peut même sembler doué d'intelligence.

Le feu est souvent appréhendé comme une « bête » bien vivante par les sapeurs-pompiers, tel un monstre sortant de sa caverne pour venir engloutir appartements ou toitures. « *Alors, tu es allé tâter la bête* ? » entend-on fréquemment après un incendie dans la bouche d'un soldat du feu, à destination d'un plus jeune réalisant une de ses premières interventions.

J'ai eu l'opportunité de participer à l'extinction de nombreux incendies. Je n'emploie plus maintenant le terme « chance » que j'employais lorsque j'étais jeune officier en unité opérationnelle. Car le feu détruit, mutile et tue ; cela constitue bien la triste réalité de ce phénomène physique. Et ce qui semble un « bon feu » pour le sapeur-pompier l'est en réalité rarement pour celui qui a perdu ses biens ou qui a été blessé. Je crois que cette prise de

conscience du caractère tragique du feu et de la désolation qui accompagne les incendies ne vient pas immédiatement dans la carrière. Il faut souvent attendre la première confrontation avec un drame humain provoqué par l'incendie pour accéder à plus de tempérance dans sa façon d'appréhender l'adrénaline recherchée pour ce type d'intervention.

Quoi qu'il en soit, le feu demeure la motivation première du sapeur-pompier. L'incendie est le moment qui va permettre son engagement physique sans limite, qui va le placer à proximité du danger tant recherché, mais surtout qui va lui donner l'opportunité de sauver des vies. Derrière la lutte au corps-à-corps avec le phénomène physique, à l'image du binôme de pompiers qui progresse avec la lance à l'attaque, il y a la possibilité de réaliser le mythique « sauvetage ». Cette soustraction d'une vie humaine à une mort certaine constitue le *summum* de l'engagement individuel du sauveteur. Le sauvetage occupe le sommet du mythe du sapeur-pompier.

Pour ma part, le feu, au-delà de l'attirance pour le phénomène physique, constitue surtout la situation idéale qui nécessite un engagement collectif risqué sous les ordres d'un chef. Et qui plus est pour une cause qui dépasse la propre vie individuelle de chacun : le sauvetage de vies humaines. Au même titre que la « *joie de l'âme est dans l'action »,* citation magnifique de Lyautey, la lutte contre l'incendie agit comme le révélateur des qualités humaines profondes de chacun. L'homme se révèle lorsqu'il prend des risques pour s'accomplir au profit de son voisin. Et l'altruisme, l'intelligence tactique ou encore la cohésion sont portés à leur plus haut niveau dans ces situations paroxystiques.

La situation de chaos des premières minutes d'un feu d'immeuble en pleine nuit permet au chef de s'affirmer pleinement dans son rôle opérationnel. Elle lui permet également de se confronter à ses propres limites. Et de repousser celles-ci d'interventions en interventions, au fil des opérations d'envergure. La saturation cognitive est rapide, les émotions sont nombreuses et les décisions sont prises dans un brouillard qui, à l'image d'un panache de fumée, ne permet pas de distinguer tous les contours du problème tactique avant de décider.

Cette prise de décision constitue un défi intellectuel ; celui d'élaborer une solution dans un délai très contraint et avec des ressources à mettre en œuvre particulièrement limitées. Dans ce contexte, des méthodes existent et sont enseignées. La cinétique rapide de l'intervention demande en effet aux

différents intervenants une vivacité d'esprit et une intelligence de situation aiguisées pour prendre la meilleure décision au bon moment.

Plusieurs années après avoir arrêté mon activité opérationnelle, j'ai eu l'occasion d'assister à une conférence de neurobiologistes spécialisés dans la prise de décision. Ils exposaient alors leurs travaux portant sur les raccourcis mentaux à l'œuvre chez les décideurs sous pression. Leurs travaux étaient illustrés par des situations de la vie courante ne permettant pas de mener un raisonnement, comme celle d'un automobiliste donnant un juste coup de volant afin d'éviter un obstacle surgissant devant lui. J'ai retenu que l'activation de chemins neuronaux spécifiques rendant possible la bonne décision en une fraction de seconde serait en réalité le reliquat de notre cerveau reptilien. Or cette partie du cerveau s'est développée il y a des millions d'années dans des environnements empreints d'une forte hostilité pour tout ce qui vivait. Cette aptitude à décider était présentée par les chercheurs comme la garantie de la survie de notre espèce.

J'ai été frappé à l'occasion de cette conférence par la compréhension rétrospective de certaines situations vécues lors d'engagements opérationnels à cinétique rapide. Des décisions prises sans avoir eu l'impression de réfléchir trouvaient alors leur explication, et ce que je nommais jusque-là « l'instinct » tenait en réalité de la biologie du cerveau. Ceux qui ont déjà dû décider dans la situation d'un danger immédiat ont expérimenté ces raccourcis mentaux pourvoyeurs d'une solution. Cette aptitude se développe avec l'expérience et s'entretient par la confrontation à des situations de prise de décision à forts enjeux, et dans un contexte de temps contraint. Cette confrontation rend même le chef « addict » à la prise de décision dans l'incertitude et dans le chaos.

De plus, ces interventions pour feu sont créatrices de relations humaines particulières amplifiées par une forte intensité relationnelle. Ces dernières soudent les hommes et forgent les caractères. Il suffit pour s'en persuader de constater avec quelle intensité se retrouvent des sapeurs-pompiers ayant partagé quelques années auparavant des interventions marquantes. La cohésion du groupe repose sur ces complicités qui ont soudé, au sein du binôme ou de l'engin, les destins des hommes engagés au cœur de l'action.

Lors de la formation initiale des officiers de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, les jeunes officiers sont instruits au fort de Saint-Denis. Ils sont encadrés par une équipe de sous-officiers et d'officiers

expérimentés et exigeants. Pendant presque une année, ils alternent des cours pratiques et théoriques avec des immersions dans les différentes compagnies de la Brigade. Le parcours de formation est progressif ; les apprentissages débutent par l'acquisition des savoir-faire de l'exécutant, pour aborder ensuite ceux de chef d'équipe puis de chef d'agrès, avant de terminer par les fonctions d'officier en unité d'incendie. L'emploi qui les attend à la sortie de cette passionnante année de formation est celui de « chef de garde », c'est-à-dire de chef d'un volume d'engins envoyé pour un feu d'habitation. Ce volume est dénommé le « départ normal ». Il est composé d'une quinzaine de sapeurs-pompiers armant une échelle automotrice et deux engins-pompes.

Le souvenir de la formation officiers à laquelle chaque officier rejoignant la Brigade a participé demeure vif pour chacun. Pour ma part, cette instruction a constitué un moment de grand épanouissement professionnel. Malgré la densité des cours, les apprentissages par cœur et les meurtrissures du corps du fait des séances de gymnastique, je savourais chaque jour ma joie de devenir un peu plus un pompier de Paris. Et mes camarades et moi-même étions impatients de mettre en pratique les savoir-faire fraîchement acquis. Mais il faut l'avouer, non sans une certaine appréhension.

L'occasion allait m'en être donnée six mois après la fin de cette instruction.

J'étais alors affecté dans une compagnie intra-muros, dans un arrondissement de l'est parisien. Cette affectation était une belle surprise car je décalais quotidiennement dans un quartier qui m'avait vu grandir et aller dans ses écoles.

La journée avait été sans surprise, alternant interventions, manœuvre et sport. La soirée avait été calme, passée au mess en compagnie des sous-officiers de garde. Après le repas, nous avions profité de la douceur d'une soirée de début d'été dans la magnifique cour de cette caserne historique dénommée « Chaligny » du fait de son implantation au milieu de la rue du même nom.

La sonnerie du « départ normal » retentit alors, résonnant entre les murs centenaires de la vieille caserne et tirant rapidement la garde de sa torpeur. Une légère odeur de fumée commença à envahir la cour.

Au standard du centre de secours où nous nous habillons rapidement, le sapeur-pompier qui a réceptionné l'ordre de départ nous transmet les

éléments en sa possession : il s'agirait d'un feu d'appartement dans un immeuble hausmannien situé à quelques centaines de mètres de notre caserne. Nous visualisons tous aisément la rue d'habitation de ce vieux quartier parisien, mais nous consultons le grand plan mural pour connaître l'emplacement des bouches d'incendie qui permettront d'alimenter nos engins-pompes. Quelques secondes pour gagner nos engins en courant, et nous roulons déjà.

Une ligne droite. Quatre cents mètres. Le temps de terminer de s'équiper. Je me retourne dans le fourgon et j'informe mes deux équipes du peu d'éléments en ma possession. Eux aussi sont concentrés, ils se préparent mentalement. Le premier engin-pompe se présente directement à l'adresse de l'intervention, suivi de l'échelle. Je positionne mon fourgon à l'angle de la rue voisine et nous rejoignons avec les lourds dévidoirs sur lesquels sont enroulés les tuyaux le reste du départ normal.

Alors que nous marchons dans cette rue, le centre opérationnel[1] me contacte par radio pour m'informer que plusieurs personnes ont appelé les secours en indiquant qu'elles sont bloquées dans les étages par le feu.

Nous arrivons à l'adresse. Une légère odeur de fumée est ressentie mais aucune flamme n'est visible. Un grand calme règne dans la rue malgré l'attroupement de quelques badauds. Personne ne semble réellement affolé. Je passe sous le porche et je pénètre alors dans la cour de ce vieux bâtiment parisien, et là, je comprends que « *ça brûle* ». Un témoin m'apportera fort gentiment le lendemain des photos prises dans la nuit naissante depuis son balcon voisin. Celles-ci me confirmeront qu'effectivement rien n'était apparent de la rue mais que de grandes flammes dansaient déjà au-dessus de la toiture.

Là, face à nous, c'est à une véritable torchère que nous avons affaire. Un escalier de bois donnant à moitié à l'air libre est embrasé sur trois niveaux. Et le sinistre, dans un tourbillon de flammes, est déjà en train de se propager à l'imposante toiture du bâtiment. Je vois ces flammes courant déjà avec force tout le long du haut de la façade arrière. Nous avons l'impression que l'immeuble dans sa totalité va s'embraser d'un coup.

Le sous-officier du premier engin-pompe est déjà à la lutte. Avec ses équipes maniant deux lances, il tente de progresser dans l'escalier. Cet escalier constitue la seule issue pour les habitants bloqués dans les étages.

Je mets alors rapidement à la disposition de ce premier chef d'agrès un renfort de personnels.

Je franchis de nouveau le porche dans l'autre sens, et je ressors dans la rue. L'ambiance y est totalement différente de celle d'il y a une minute. Des morceaux de toiture et de verre tombent maintenant comme une pluie sur la chaussée et les premiers morceaux enflammés menacent de propager l'incendie aux voitures stationnées. Des cris fusent de toutes parts. Je traverse la rue et en ayant ce recul supplémentaire depuis le trottoir d'en face, je distingue alors un couple en équilibre sur la toiture, dans la fumée. Ils hurlent tous les deux, à une quinzaine de mètres au-dessus de la chaussée. Mais aucun sauvetage n'est possible dans l'immédiat ; le chef d'agrès de l'échelle est déjà en train d'en réaliser un à l'autre extrémité de l'immeuble.

J'ai maintenant une idée assez précise du drame qui est en train de se nouer. Pendant qu'un sapeur-pompier armé d'un mégaphone tente de calmer le couple à juste titre effrayé, je demande par radio des renforts conséquents.

Le temps de contrôler dans la courette que les lances sont en manœuvre et progressent dans l'escalier, je reviens sur la voie publique. Je vois arriver avec soulagement la première échelle du renfort qui s'engage dans la rue à grande vitesse. À peine arrêté, sans qu'il ait eu le temps d'ouvrir sa portière, je commande au chef d'agrès les deux sauvetages sur la toiture. Le temps de stabiliser l'engin, de dresser et de déployer l'échelle, délais pourtant très courts mais qui apparaissent interminables, le caporal-chef se porte au secours du couple.

Alors que le chef d'agrès de la première échelle me rend compte qu'il vient de son côté de sauver la vie d'un homme, l'officier de garde, c'est-à-dire mon supérieur direct, vient en courant à ma rencontre. Il a quitté le centre de secours alors que je demandai les moyens de renforcement.

Rapidement, j'effectue alors un point de situation :

– « Il s'agit d'un feu de cage d'escalier sur cinq niveaux avec une propagation aux différents niveaux, au moins trois niveaux sont embrasés, trois lances sont actuellement en manœuvre, un sauvetage a été réalisé, deux autres sont en cours. J'ai besoin de monde pour investir les étages supérieurs, je ne sais pas s'il y a encore des habitants dans ces appartements ! »

– « Bien compris, on réalise ensemble un tour du feu et tu seras responsable du secteur attaque », me hurle-t-il aux oreilles au milieu des sirènes des renforts qui arrivent maintenant tous en même temps.

Mes équipes ne sont parvenues à monter qu'au premier étage. Le barrage de gaz se révèle en effet inefficace et une fuite de gaz enflammée barre leur progression. Quand l'officier de garde prend le commandement des opérations de secours, je peux alors me concentrer sur l'extinction de la cage d'escalier.

Débute alors une lutte harassante, marche par marche, dans la chaleur et sous les gouttes de plomb fondu qui perlent du plafond. La température d'un feu de cage d'escalier fait en effet rapidement atteindre le point de fusion de ce métal situé à un peu plus de 300 degrés. Et les canalisations de gaz des vieux bâtiments parisiens ont été réalisées en plomb.

La fuite de gaz enflammée qui nous barre le passage et l'arrivée d'électricité que nous avons du mal à couper nous créent quelques frayeurs. Mais personne ne sera blessé. Ces moments délicats seront autant de souvenirs encore partagés quelques années plus tard au détour d'un café ou d'une passation de commandement.

Après une lutte âpre, nous parvenons au dernier niveau, suffisamment rapidement pour enrayer la propagation aux derniers appartements. Les renforts arrivés viennent alors nous relever. Nous n'avons plus d'air dans nos bouteilles.

Nous redescendons sur la voie publique pour souffler quelques minutes avant de reprendre la lutte. À notre grande surprise, et alors que nous sommes un peu sonnés et que nous franchissons le porche majestueux de l'immeuble, la rue présente un visage nouveau.

La police a rapidement mis en place un périmètre de sécurité. Les fonctionnaires de police ont éloigné les badauds et les renforts continuent à arriver. Ils encombrent maintenant la chaussée, trois échelles sont déployées. De nombreux pompiers s'y déplacent avec du matériel. Le véhicule poste de commandement du groupement est en train de se déployer à l'angle du boulevard le plus proche. En passant devant le poste médical avancé[2] installé dans un bar, je vois que le couple sauvé des flammes est assis par terre et qu'une équipe médicale s'occupe d'eux.

Après avoir changé les bouteilles d'air des appareils respiratoires, nous nous asseyons sur le rebord du trottoir, les bottes noircies et abimées dans l'eau du caniveau provenant des engins-pompes qui la refoulent. Les traits sont tirés et les visages couverts de suie. Les bouteilles d'eau passent de main en main et chacun croque à belles dents dans les barres de céréales apportées par un véhicule logistique. Les réflexions fusent. Tous commentent les premières minutes de l'intervention et la lutte dans cet escalier. Chacun est fier de la tâche accomplie. Les plus anciens revivent avec bonheur ces moments de retour au calme qui suivent la violence des premières minutes. Les plus jeunes, dont je fais partie, découvrent ces minutes bienvenues de récupération.

Mais le plus long est à venir. Il nous faudra en effet avec nos camarades des casernes voisines passer la nuit à dégarnir la toiture glissante sous la lumière crue des projecteurs mis en place pour terminer l'extinction de celle-ci[3]. Mais peu importe, ce soir-là, la mission est remplie. Le feu est éteint et cinq vies ont été sauvées. L'entraînement quotidien a été efficace ; chacun a été au rendez-vous.

Et pour ma part, les longs mois d'instruction ont porté leurs fruits. J'ai enfin commandé mes sapeurs-pompiers au feu. Et je suis fier d'eux.

---

1. Situé à l'état-major de la BSPP porte de Champerret dans le 17e arrondissement de Paris, il reçoit toutes les demandes de secours qui aboutissement aux numéros de téléphone 17, 18 et 112 pour Paris et les trois départements de petite couronne. Le centre opérationnel coordonne également les opérations importantes.

2. « Poste de secours » mis en place à proximité du sinistre dans lequel les victimes sont regroupées et qui devient un « poste médical avancé » lorsque le premier médecin le rejoint.

3. Ces opérations de dégarnissage ont pour objectif de s'assurer de l'extinction du sinistre et que celui-ci ne reprenne pas dans les heures qui suivent. Elles consistent à retirer des éléments du bâtiments et peuvent concerner la toiture, des murs en bois, l'isolation d'une façade…

4.

UN TOUR DU MONDE EN UNE NUIT

« *Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux.* »

Marcel Proust.

La 22e compagnie d'incendie et de secours est l'une des vingt-quatre unités de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris dotées d'une compétence territoriale. À la tête de chacune de ces compagnies, le capitaine a été investi de la mission d'assurer la protection des biens et des personnes dans sa zone de responsabilité. Toutes les actions quotidiennes des sapeurs-pompiers qui y sont affectés sont ainsi tournées vers ce but.

En plus de ces compagnies territoriales, une vingtaine d'autres compagnies constituées autour d'une compétence métiers co-existent. Ce sont des unités qui viennent appuyer l'action des compagnies d'incendie. Leurs compétences sont nombreuses et variées ; il peut s'agir du sauvetage-déblaiement, des télécommunications ou encore de la maintenance des véhicules. D'autres unités sont localisées dans un site particulièrement sensible et le défendent (c'est le cas de la compagnie du Louvre ou encore de celle de la Bibliothèque nationale de France).

La 22e compagnie est implantée dans le Val-de-Marne. Ce département densément peuplé est situé immédiatement au sud-est de Paris, il compte 1 400 000 habitants. La compagnie agit en premier appel dans douze des

quarante-sept communes du département, sa zone s'étendant *grosso modo* du périphérique parisien au nord, jusqu'à la limite de l'Essonne au sud. Elle court de l'autoroute A6 à l'ouest, jusqu'à la Seine sur son flanc est.

Plus de 350 000 habitants y vivent dans un tissu urbain dense, alternant des zones pavillonnaires, quelques immeubles haussmanniens de la proche banlieue parisienne, de nombreuses cités sensibles ainsi que des zones industrielles souvent vieillissantes. La totalité des risques auxquels un sapeur-pompier peut être confronté dans sa carrière est présente sur ce secteur, à l'exception toutefois de ceux liés au feu de forêt ou à l'activité sismique.

Avec plus de 6 000 hectares, la zone dans laquelle interviennent les sapeurs-pompiers de la « 22 » est particulièrement étendue. Le secteur est toujours fortement marqué par le risque industriel, avec une multitude d'installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) dont plusieurs sites classés SEVESO. Ces derniers constituant le plus haut niveau de dangerosité potentielle d'une activité industrielle. De nombreux hôpitaux publics et privés complètent enfin ce tissu de risques, tout comme plusieurs immeubles de grande hauteur (IGH) à usage de bureaux ou d'habitations. Pour l'anecdote, un IGH très particulier existe également : la tour de contrôle de l'aéroport d'Orly !

Pour compléter cette densité de risques déjà élevée, quelques sites stratégiques sont implantés dans la zone de compétence de la 22e compagnie. Cette qualification de « stratégique » est attribuée à certains établissements de tout premier ordre pour la continuité de l'activité de l'État, ainsi que pour leur impact sur la vie des Franciliens. L'arrêt de leur fonctionnement aurait en effet des conséquences majeures. C'est le cas de l'aéroport d'Orly, deuxième aéroport français, de plusieurs dépôts d'hydrocarbures ravitaillant toute l'Ile-de-France ou encore du marché d'intérêt national de Rungis qui nourrit Paris et sa région.

La variété des situations auxquelles les pompiers peuvent être confrontés est accrue par les nombreux réseaux de transport qui traversent le secteur de la compagnie. De multiples axes routiers, dont plusieurs autoroutes, sont en effet parcourus chaque jour par des centaines de milliers de véhicules, notamment par de nombreux poids lourds transportant des matières dangereuses. De plus, un grand nombre de Franciliens se rendent à leur travail en empruntant les multiples lignes de RER, de métro ou encore

celles de tramway qui traversent le secteur. Les sapeurs-pompiers doivent par conséquent connaître ces réseaux ferrés sur lesquels les interventions sont tout de suite très techniques. Et cette technicité augmentera dans les années à venir car le projet du « Grand Paris » a déjà lancé ses tunneliers prolongeant les lignes de métro à travers tout le Val-de-Marne. Les techniques d'intervention ont d'ores et déjà pris en compte la longueur et la profondeur de ces réseaux souterrains de transport en construction. Toutefois ce chantier est majeur et devrait durer encore au moins une dizaine d'années. À terme, la physionomie des transports franciliens s'en trouvera profondément modifiée.

Enfin, la criminalité est malheureusement très présente dans cette banlieue parisienne qui, localement, n'a rien à envier aux cités médiatisées de la Seine-Saint-Denis. Violences physiques, trafics en tous genres et dégradations diverses sont omniprésents. Les élus et les représentants de l'État sont en permanence sur la brèche pour enrayer cette délinquance et les violences qu'elle génère.

Ainsi, le secteur de la 22e compagnie est marqué par une grande diversité de risques coexistants dans son environnement immédiat. Un certain nombre d'entre eux demande grande technicité pour y intervenir, et le sapeur-pompier doit maîtriser ces multiples procédures d'intervention. Il doit en effet se préparer pour un accident de transports de matières dangereuses, connaître les risques liés au crash d'avion, ou encore être capable d'intervenir pour une personne tombée sous le métro. Une telle densité de risques constitue une richesse professionnelle source de motivation pour les sapeurs-pompiers de la 22.

Pour assurer la couverture opérationnelle du secteur couvrant douze communes, je dispose de cinq officiers, de quarante sous-officiers et d'environ 230 militaires du rang. Nous sommes répartis sur les différents sites, soit au poste de commandement de la compagnie, soit dans les centres de secours.

Les officiers et une petite centaine de sapeurs-pompiers sont affectés à la caserne Rungis où est localisé le commandement de la compagnie, en plus de constituer à part entière une caserne avec ses engins. Les autres sapeurs-pompiers sont répartis dans les centres de secours Villejuif, Vitry-sur-Seine et Choisy-le-Roi. Enfin, le centre de secours de l'aéroport d'Orly est quant à lui armé par une centaine de sapeurs-pompiers civils des Aéroports de

Paris. Ils forment le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie d'aéronefs (SSLIA) d'Orly ; ces salariés d'Aéroport de Paris sont placés pour emploi auprès de la 22e compagnie pour leurs missions de secours public. En plus de ces interventions similaires à celles de tout sapeur-pompier de Paris, mais sur le secteur de l'aéroport, ils sont les spécialistes incontestés des interventions sur les aéronefs. Si le crash d'aéronef est heureusement rarissime, plusieurs centaines d'interventions par an liées aux avions les occupent largement.

Comment appréhender la diversité et la richesse d'un secteur comme celui de la 22e compagnie ? Comment se rendre compte de l'extraordinaire tissu de destinées individuelles et collectives de ce territoire de la banlieue parisienne ? Je vous propose pour cela de réaliser un tour géographique de la compagnie.

Depuis les logements du poste de commandement, les familles bénéficient d'une vue plongeante sur le marché de Rungis. Bel observatoire qui ravit les enfants, d'autant plus que les pistes d'Orly sont visibles au loin, tout comme la nationale 7 au pied de la caserne ! Si esthétiquement la vue n'est pas forcément la meilleure qui soit, elle occupe de manière finalement assez agréable les soirées à regarder décoller les avions au loin.

Cette caserne a été construite à la fin des années 1970 pour accompagner le transfert des Halles de Paris à Rungis, et assez logiquement, elle en a pris le nom, même si en réalité son adresse postale est sur la commune de Chevilly-Larue.

S'étendant sur une superficie de 250 hectares, le marché d'intérêt national (MIN) est organisé en différentes zones de produits qui y sont vendus en gros et demi-gros. Ainsi, le pavillon « beurre, œufs, fromages » est situé en face de la volaille, elle-même placée à proximité de la viande et des abats. Le marché bénéficie traditionnellement d'une forte publicité à l'occasion de Noël et du réveillon du nouvel an. Les reportages sont en effet nombreux à cette période et mettent alors en lumière la démesure de la chaîne logistique et la qualité de la poularde destinée au four du foyer familial.

C'est souvent à travers ce prisme un soupçon caricatural que nos interlocuteurs imaginent nos vies lorsque nous annonçons que nous habitons à l'entrée du marché international de Rungis !

En réalité, chaque nuit de la semaine à compter de 20 heures, les poids lourds se dirigent vers les différents péages du marché et les accès des immenses zones logistiques annexes. Ce marché, d'une superficie aussi grande que le secteur opérationnel d'une compagnie du cœur de Paris, génère pour nous assez logiquement de nombreuses interventions. Il faut dire que près de quinze mille personnes s'y pressent chaque nuit, grossistes, acheteurs et personnel technique, sans même parler des caristes et des vétérinaires ! Les sapeurs-pompiers du centre de secours Rungis parcourent régulièrement les allées du site pour porter secours à un fromager victime d'une crise cardiaque, ou prendre en charge une blessure provoquée par la chute d'une palette.

Pour nos interventions dans le marché, nous nous appuyons sur un service de secours privé particulièrement efficace qui se révèle être un allié précieux et compétent pour intervenir dans ces méandres à la topographie compliquée. Et lorsqu'un feu se déclare, ils sont logiquement les premiers sur les lieux et nous venons alors compléter leur action en mettant en place de gros moyens hydrauliques que nous sommes les seuls à posséder. Plusieurs des pompiers privés sont d'anciens de la Brigade, à l'instar de nombreux agents de sécurité incendie dans ces grosses structures, ce qui favorise l'entente et la compréhension.

Les rencontres sont nombreuses dans cette fourmilière qui s'anime chaque soir de la semaine à l'exception des vendredi et samedi. Les portraits sont souvent hauts en couleur, les relations humaines fleurent bon le terroir, surtout autour d'un verre de vin blanc à six heures du matin.

J'ai plaisir à organiser régulièrement des visites du marché de Rungis. Celles-ci sont facilitées par les excellentes relations que nous entretenons avec la direction du marché. Les familles, les camarades de tous horizons, les pompiers des autres compagnies sont autant de voyageurs d'une nuit pour lesquels la visite de ce site est aussi exotique qu'un déplacement à l'autre bout du monde.

Si le programme de la visite est toujours identique, les découvertes sont à chaque fois uniques. Le voyage débute par un rendez-vous donné à la caserne sur les coups bien matinaux de quatre heures du matin. Parfois cinq heures est accepté lorsque les visiteurs sont peu habitués à se lever avant que le soleil n'apparaisse.

Le parcours débute toujours par le grand pavillon de la marée, c'est-à-dire le marché aux poissons. Parcourir les allées d'un bâtiment de plus de 20 000 m^2 entièrement consacrés au commerce des poissons de toutes les mers du monde vaut toutes les leçons d'océanographie ! Espadons et thons côtoient le pollock et le saint-Pierre de l'autre bout du monde, le tout dans une ambiance rafraichissante proche de zéro degré.

Ensuite, le déplacement se fait en véhicule jusqu'au pavillon « beurres, œufs, fromages », communément appelé le « BOF ». Là, des milliers de fromages enchantent les visiteurs qui se perdent alors, l'eau à la bouche, entre les étals dispersés sur plusieurs milliers de mètres carrés. Mais il est en théorie impossible de repartir avec un seul produit, la vente étant réalisée en gros et en demi-gros et toujours à destination des professionnels. Heureusement, pour notre plus grand plaisir, il est toujours possible de négocier une cagette de fromages de chèvre ou de comté en fin de marché !

La visite du pavillon de la volaille suit, avec sa cohorte de chapons, poulardes et autres grands tétras. L'esthétisme caractérise ces produits qui sont présentés à grand renfort de plumes colorées ou joliment emballés dans du tissu.

Ensuite, changement de décor, le voyage se poursuit par le hall des abats. Cette partie de la visite est instructive car ces produits sont en règle générale peu connus, et laissent rarement indifférents ! Un grand bâtiment rectangulaire leur est consacré.

Enfin, le hall de la viande est impressionnant par le nombre de carcasses d'animaux pendues à des crocs qui donnent une atmosphère très particulière à ce lieu. À l'identique de la marée, ce pavillon reste dans les mémoires de ceux qui réalisent ce voyage d'une fin de nuit. Les visiteurs du jour, obligatoirement vêtus d'une blouse et coiffés d'une charlotte sur la tête, discutent alors avec les bouchers du travail de la viande. Ces professionnels sont habitués aux visites touristiques quasi-quotidiennes et répondent avec grand plaisir aux nombreuses questions.

Si la visite se termine systématiquement par les viandes, c'est parce qu'une porte dérobée permet d'accéder au meilleur restaurant du marché de Rungis. Une douzaine de restaurants, brasseries ou snacks se côtoient en effet étonnamment entre les pavillons et les mouvements permanents de poids lourds.

Les feux sont aujourd'hui exceptionnels dans le MIN de Rungis car les bâtiments modernes bénéficient maintenant de tous les dispositifs de secours permettant de détecter de manière précoce le départ d'un sinistre. Mais cela n'a pas toujours été le cas. Les sapeurs-pompiers de la 22 ont toujours endossé l'image des pompiers qui éteignent les grands feux du marché. Il faut dire que les plus anciens racontent les dizaines de sinistres d'ampleur des années 1980-1990 sur lesquels ils sont intervenus. Au début des années 2010, nous avons eu l'opportunité d'intervenir plusieurs fois sur ces feux de grande ampleur, à une période où un ou deux survenaient encore par an. C'était en réalité la fin d'une époque interrompue par les progrès de la sécurité incendie. Et c'est d'ailleurs tant mieux pour les bilans d'exploitation des entreprises !

Ces feux d'ampleur sont majestueux car des flammes de plusieurs mètres dansent au-dessus de la toiture des entrepôts. En journée, le panache de fumée est parfois visible à des dizaines de kilomètres à la ronde. Les moyens hydrauliques n'étant pas immédiatement en nombre suffisant, il convient de rapidement trouver les accès de l'entrepôt et de dérouler au plus vite des tuyaux de gros diamètre pour alimenter les lances-canons[1]. Dans ces premières minutes d'intervention, l'objectif des secours est de limiter la propagation du foyer initial à l'ensemble de la structure, voire potentiellement à un bâtiment voisin.

Ces premiers moments, lors du développement du feu, sont exaltants. Mais rapidement, une fois les moyens hydrauliques en place et en nombre suffisant, l'exaltation retombe, car ces interventions s'inscrivent dans la durée. Plusieurs heures d'attaque et parfois des dizaines d'heures de surveillance sont fréquemment nécessaires avant de considérer le feu éteint. On voit ainsi souvent des sapeurs-pompiers en provenance de l'autre bout du secteur Brigade venant relayer les premiers intervenants. Cela permet à Rungis d'être connu !

Pour le chef, si cet engagement initial est passionnant, il ne l'est toutefois pas autant qu'un feu dans un immeuble avec des sauvetages à la clé. L'action lors d'un feu d'entrepôt s'inscrit en effet très vite dans une réflexion conditionnée en majeure partie par les aspects logistiques de l'attaque de l'incendie. La trame de celle-ci est bien connue et régulièrement travaillée lors des séances de préparation opérationnelle. La sectorisation géographique des faces du feu est nécessaire, la répartition des moyens hydrauliques suffisants en fonction du potentiel calorifique est

incontournable et l’emploi de la mousse est possible. Et tout cela se calcule à partir de nombreuses données chiffrées qui font rapidement plonger les cadres dans des tables de calcul, des abaques et les plans du secteur.

Mais revenons à notre aventure rungissoise. Il est toujours amusant, à ce stade de la visite, d’observer le visage fatigué des voyageurs du jour. Il est en effet entre 7h et 7h30 et ces visiteurs ne comprennent pas qu’ils entrent dans un restaurant. Il faut dire que le décor est soigné et que « l’Aloyau », c’est le nom de l’enseigne, ne dépareillerait pas dans un chic quartier parisien. Et pour le chef cuisinier, comme il suffit de pousser la porte pour l’approvisionnement, la fraîcheur des produits est garantie ! L’ambiance chaleureuse de ce restaurant permet de terminer une belle visite dans les meilleures conditions qui soient. Et à neuf heures du matin, après avoir englouti une côte de bœuf arrosée d’un Bourgogne, le visiteur reprend pied avec la réalité. Dehors, le soleil s’est levé et le marché commence déjà à se rendormir.

---

1. Lances à très gros débit (2000 litres par minute).

5.

UNE VILLE COMME UNE PERSONNE

« *Une ville finit par être une personne.* »

Victor Hugo.

Un embranchement de l’autoroute A6 permet de quitter le marché de Rungis et d’accéder directement à la voie rapide en direction du nord, vers Paris. La sortie suivante à quelques kilomètres est celle de Villejuif, commune accueillant le centre de secours du même nom. Il ne reste plus qu’à parcourir une courte ligne droite embouteillée et triste pour atteindre la caserne bâtie le long du parc départemental des hautes bruyères.

Visible depuis le centre de secours, l’Institut Gustave Roussy, veille sur cette entrée ouest du secteur de la compagnie. Cette sentinelle illustre bien un des aspects du territoire défendu par les sapeurs-pompiers de Villejuif ; plusieurs hôpitaux d’importance y sont en effet implantés. Ainsi, le centre hospitalo-universitaire du Kremlin-Bicêtre ou encore l’hôpital Paul Brousse constituent des établissements sensibles pour les sapeurs-pompiers. À cet effet, des visites sont régulièrement organisées pour en repérer l’emplacement des services, l’agencement des bâtiments nombreux ou encore les voies permettant l’engagement des échelles aériennes.

Dans ces hôpitaux très surveillés, les sinistres demeurent toutefois rares. Mais la dépendance des patients hospitalisés rendant toute évacuation périlleuse, un incendie se déclarant prendrait rapidement des proportions

démesurées qui se traduiraient par un lourd bilan humain. Il en va d'ailleurs de même pour les maisons de retraite. Les statistiques nationales des sinistres survenant dans de tels établissements montrent chaque année la sensibilité de ces lieux.

La seconde caractéristique de Villejuif réside dans le nombre élevé de cités situées sur le secteur. Ces grands ensembles urbains datant souvent des années 1970 sont très densément habités. La population y est très hétérogène et ces zones accueillent une grande pauvreté. De nombreuses nationalités et origines s'y côtoient dans un empilement vertical peu propice aux relations de voisinage apaisées. De plus, la vétusté de ces grandes tours vieillissantes favorise la propagation d'un sinistre systématiquement accompagné d'un mouvement de panique. Ces cités, en réalité nombreuses sur tout le secteur de la 22e compagnie, prennent la forme de tours d'une dizaine d'étages au moins, de grandes barres d'immeubles ou encore parfois d'habitat plus ramassé et ouvrant sur des squares.

Dans ces zones de mauvaise réputation, la délinquance est omniprésente et la violence y est très répandue. Cette situation qui impose une vigilance permanente des sapeurs-pompiers et des policiers dépasse toutefois largement les limites de la 22e compagnie. Elle est en effet monnaie courante sur le secteur du 2e groupement. Plusieurs camarades commandants d'unité partagent ces préoccupations et nous échangeons régulièrement sur le sujet. C'est le cas notamment avec les capitaines des 15e et 17e compagnies, respectivement situées autour de Champigny-sur-Marne et de Créteil.

Les secteurs des compagnies à la réputation plus tranquille ne sont pas épargnés pour autant. Il arrive parfois que, sans que l'on en connaisse vraiment la raison, de petits ensembles urbains *a priori* sans histoire s'embrasent pendant quelques nuits.

Entre tous ces regroupements de cités urbaines à l'esthétisme très relatif, des zones pavillonnaires arborées viennent étonnamment combler l'espace. Ces pavillons de banlieue dépourvus de charme, mais faisant l'objet de toutes les attentions de leurs propriétaires, sont souvent surplombés par les grandes tours grises. Parfois une zone industrielle vient casser la monotonie de cette alternance. Ce paysage constitue la trame de fond de la banlieue. Entre les cités, les centres-villes, les zones pavillonnaires et les espaces

industriels, ce sont autant d'univers parallèles qui se côtoient sans réellement se fréquenter.

Pendant mes quatre années passées à la 22e compagnie, j'ai traversé quasi-quotidiennement ces zones, tant à l'occasion des interventions que lors des divers déplacements pour me rendre en réunion ou dans les centres de secours.

À force de parcourir les coins les plus reculés de cet environnement de prime abord peu attractif, nous découvrons malgré tout parfois de véritables petits trésors. Jardins ouvriers, serres, espaces réhabilités et autres points de vue insoupçonnés sur Paris sont autant de révélations surprenantes au détour d'une avenue grise et fade. J'en ai de nombreux toujours à l'esprit, et j'ai regretté de nombreuses fois de ne pas savoir manier le pinceau, ni le croquis.

Le secteur sur lequel le pompier intervient a toujours une saveur particulière pour lui. Il génère en effet de nombreux souvenirs au gré des interventions, qui sont autant de réminiscences dans sa vie quotidienne. Passer du temps à arpenter « son » secteur est une nécessité pour le connaître dans le but d'être plus efficace en intervention. Au bout de quelques mois d'affectation dans une caserne, les noms de rue sont connus, certaines adresses reviennent sans cesse sur les ordres de départ et les conducteurs des engins-pompes maîtrisent sur le bout des doigts la géographie des bouches d'incendie. Cette imprégnation du secteur d'intervention est une nécessité partagée par tous les sapeurs-pompiers du monde.

J'ai ainsi eu grand plaisir à passer du temps dans mon véhicule de liaison radio, à découvrir les 6 000 hectares du secteur et à partager ensuite avec les sapeurs-pompiers les adresses connues, l'évolution des travaux de voirie ou encore les lieux difficiles d'accès. De plus, à ces occasions, la proximité avec mon conducteur qui était souvent un jeune sapeur-pompier sortant de formation, a permis des discussions enrichissantes et de comprendre les attentes de la jeune génération.

En franchissant la route nationale 7, qui maintenant porte le nom de départementale 7, nous quittons la partie la plus élevée du secteur pour descendre physiquement vers la Seine, à travers la commune de Vitry-sur-Seine.

Cette commune de plus de 80 000 habitants est protégée par une caserne puissamment armée qui a pour secteur d'intervention exclusif la ville de Vitry. À l'identique du centre de secours Villejuif, Vitry est surplombé par des immeubles gris et délabrés. Là aussi, les fortes tensions sociales qui explosent régulièrement voient le centre de secours recevoir des jets de projectiles voire de cocktail molotov venant des cités avoisinantes. Si de tels épisodes criminels sont rares, ils demeurent toutefois une forme de pression constante sur les familles qui logent dans nos casernes.

La zone surplombant le centre-ville de Vitry est quant à elle pavillonnaire, fleurie et verdoyante. Cet espace tranche avec les imposantes barres de béton visibles dans le lointain. Ces cités sont tristement connues pour leur violence et ont défrayé la chronique plusieurs fois par le passé. Crimes crapuleux, règlements de compte ou encore violences gratuites y surviennent encore régulièrement.

En poursuivant notre route vers la Seine, nous apercevons de nombreux sites industriels implantés à proximité immédiate du fleuve. Des entrepôts se succèdent à perte de vue, quelques usines aux structures à l'acier rouillé émergent du paysage. Des dépôts pétroliers sont visibles entre les voies ferrées. Ce paysage s'étend sur des hectares et le parcourir de nuit donne l'impression d'être sur une autre planète, d'autant plus que les nombreuses friches industrielles accueillent des populations en manque de tout et qui vivent de presque rien.

À l'identique de ce qui se pratique dans les sites hospitaliers du secteur de Villejuif, les exercices des sapeurs-pompiers au sein de ce tissu industriel dense sont réguliers. De nombreux risques industriels sont en effet existants et susceptibles de menacer l'environnement et les populations val-de-marnaises. Ils mobilisent alors d'importants moyens. À cette occasion, les rares badauds peuvent observer une vedette de la Brigade aspirant l'eau de la Seine pour la refouler dans des établissements hydrauliques courant sur plusieurs centaines de mètres et alimentant en eau de puissantes lances-canons.

Lors de ces exercices, tout le monde s'entraine. Les équipages des engins d'incendie déroulent des tuyaux et la chaîne de commandement complète est mise en œuvre. Les officiers et les sous-officiers en formation participent régulièrement sur ces manœuvres qui permettent l'apprentissage des fonctions qu'ils occuperont à l'issue de leurs stages. C'est notamment le

cas des officiers qui deviendront commandants des opérations de secours à l'issue de leur formation.

Chaque centre de secours intervient en moyenne entre 6 000 et 8 000 fois par an. Armées d'une cinquantaine de sapeurs-pompiers et commandées par un sous-officier supérieur, ces casernes connaissent une activité très soutenue. Les nuits sont courtes, entrecoupées de départs pour secours à victimes et d'autres pour des feux de poubelles sur la voie publique. Et dans ces zones socialement très défavorisées, les sapeurs-pompiers constituent trop souvent le dernier recours médical ou social pour la population. La gratuité des secours ainsi que la réponse rapide et professionnelle poussent ainsi, parfois, à composer le numéro d'urgence avec une facilité déconcertante.

En conservant sur notre gauche la Seine, en roulant vers Choisy-le-Roi, nous laissons derrière nous les sites industriels et nous découvrons plusieurs camps d'habitations précaires. Des roms occupent ceux-ci. Ils y vivent dans des conditions d'insalubrité effroyables. Les installations précaires qui leur servent d'habitat ressemblent en réalité plus à des bidonvilles. Nous y intervenons parfois, aussi bien pour des départs de feu enflammant rapidement les structures de bois, ou encore pour des accouchements chez de très jeunes filles qui ne bénéficient d'aucun suivi médical. Les relations avec cette communauté sont parfois houleuses.

Dans les années 2000 au Kosovo, j'avais connu les villages roms qui partageaient la même pauvreté exacerbée que celle que je rencontrerai de nouveau en banlieue parisienne quelques années plus tard. Population alors marginalisée dans ce Kosovo qui allait devenir un État, celle-ci constituait malheureusement l'un des rares points d'entente entre les Serbes et les Albanais. J'ai retrouvé dans nos banlieues la même impression de saleté, ces odeurs pestilentielles et la tristesse humaine sans fond qui habite ces campements et qui prend à la gorge.

Un de mes premiers gros feux de jeune lieutenant s'était déroulé dans un tel camp d'installations précaires en Seine-Saint-Denis. Je me souviens que nous avions vu le panache de fumée depuis le quartier de la Bastille. Notre engin avait été envoyé en renfort sur un sinistre sur lequel nos camarades du 1er groupement étaient déjà à l'œuvre depuis plusieurs heures.

En arrivant sur le site de l'intervention, nous avions immédiatement reçu pour mission de rechercher une famille manquante à l'appel. Le camp était

totalement enflammé et l'incendie poussé par le vent se propageait de baraques en bois en baraques en bois avec une agilité déconcertante. Je me souviens des détonations des bouteilles de gaz qui explosaient régulièrement sous l'effet de la chaleur. Progressant au milieu des flammes que nous abattions au moyen de nos lances, nous avions finalement découvert ceux que nous cherchions. A la tristesse humaine de constater l'impossibilité qu'ils avaient eue de fuir devant la progression du sinistre s'ajoutait la visite éprouvante des cabanes en bois empreinte de tant de misère.

Une de mes dernières interventions de commandant d'unité s'est déroulée dans le même environnement. Je devais rendre le fanion de la compagnie dans les jours qui suivaient. Un enfant de 21 mois avait échappé à la vigilance de ses parents. Il s'était enfui du campement et avait été mortellement blessé par une voiture circulant sur la route passante toute proche. La violence de la communauté envers les forces de l'ordre et les sapeurs-pompiers avait marqué les intervenants. Celui qui accède à ces environnements si particuliers est interpelé par cette misère et cette pauvreté. Il se pose ensuite de nombreuses questions sur le « pourquoi », questions qui demeurent toujours sans réponse.

Afin de rejoindre la commune de Choisy-le-Roi, nous poursuivons notre route vers le sud. Nous passons sous l'autoroute A86. Toujours cette alternance de zones pavillonnaires, de zones industrielles et de cités.

Le secteur du centre de secours Choisy-le-Roi aura été pourvoyeur de grands feux pendant ces années à la 22e compagnie. Qu'il s'agisse d'un feu de menuiserie sur plusieurs milliers de mètres carrés, de plusieurs feux de garages automobiles, du feu d'un dépôt de palettes, de plusieurs feux de casses automobiles, les souvenirs sont nombreux. Assez semblables dans la conduite des opérations aux feux du marché de Rungis, les sinistres que Choisy a connus ont souvent été des opérations de longue haleine, nécessitant des heures, voire parfois des jours de déblai.

Ainsi, régulièrement, des panaches de fumée visibles à plusieurs kilomètres à la ronde animaient la vie de la compagnie. Si les premiers intervenants arrivent toujours du centre de secours le plus proche, les renforts sollicités pour leur prêter main-forte proviennent de l'ensemble de la 22. C'est alors l'occasion pour les officiers de la compagnie de commander dans l'action les sapeurs-pompiers des différents centres de

secours. Et Choisy-le-Roi a de nombreuses fois permis cet engagement au feu de nombreux sapeurs-pompiers !

La fierté du sapeur-pompier d'appartenir à une de ces casernes « qui brûle » est palpable. Dans les centres de secours qui effectuent le plus d'interventions pour feu, la proportion de celles-ci peut avoisiner les 7 %. Ces statistiques permettent de placer les casernes dans une forme de classement « *top ten »* des centres de secours, créant de la cohésion et dynamisant l'unité. Ces opérations ont leur importance, car elles permettent de donner du sens à la préparation opérationnelle du quotidien, en s'appuyant sur des exemples vécus et partagés au sein du groupe. De plus, elles aident à conserver la motivation de servir lors des départs nocturnes épuisants pour des sollicitations non justifiées, en donnant l'espoir à la prochaîne garde d'être engagé sur un « gros feu ». Enfin, les cadres intervenant sur ces secteurs très opérationnels acquièrent rapidement une riche expérience gage de performance. Et les plus jeunes d'entre eux font rapidement leurs premières armes dans ces environnements difficiles et exigeants.

Le retour vers le poste de commandement de Rungis s'effectue en traversant les cités d'Orly et les zones pavillonnaires de Villeneuve-le-Roi, puis en remontant vers les pistes de l'aéroport d'Orly.

Le deuxième aéroport de France, situé sur trois départements, constitue quant à lui un enjeu fort pour la compagnie. La complexité des lieux demande en effet de passer de longues heures à reconnaître les recoins de ce site pour espérer y être à l'aise le jour de l'intervention. La découverte de l'environnement aéroportuaire est pour nous tous passionnante. Orly est une véritable ville avec ses entrepôts, ses aérogares, les sous-sols à bagages et les usines de production d'énergie. C'est une mécanique bien huilée qui permet l'atterrissage et le décollage d'un avion chaque minute.

L'importance stratégique de la plate-forme aéroportuaire nous fait y diriger un important volume de moyens à chaque appel pour feu, même si *a priori* celui-ci serait d'une importance toute relative comme un véhicule à l'air libre ou un feu qui aurait été circonscrit à une gaine. Il faut dire que les milliers de passagers présents dans les aérogares ne peuvent laisser place à l'improvisation.

Une fois par mois environ, nous y intervenons avec un volume d'une vingtaine d'engins. Généralement les moyens mis en œuvre ne se limitent

finalement qu'à un extincteur ou une petite lance, mais ces départs tactiquement exigeants nous permettent d'entretenir notre connaissance de l'établissement.

Nos camarades les pompiers privés de l'aéroport nous ont permis de découvrir la richesse des métiers exercés sur la plateforme ainsi que les risques liés aux aéronefs, domaine d'intervention qui leur est réservé. Les opérations conjointes de petite envergure dans les avions ou dans les aérogares sont toutefois quotidiennes. Nous prenons régulièrement en charge des victimes de malaise dans les avions, ou intervenons pour des serpents détectés par les rayons *X* des contrôles. Nombre de pompiers du service de secours de l'aéroport dénommé « SSLIA » pour « service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs » sont des anciens de la Brigade. Les échanges mutuels sont évidemment grandement facilités par le partage d'une expérience et d'une culture communes.

J'ai croisé de nombreux pompiers de Paris tombés amoureux de cette banlieue grise, non pas tant pour le cadre de vie, mais plutôt pour la qualité des opérations qui y sont conduites. Certains d'entre eux avaient quitté les quartiers parisiens typiques à contrecœur, mais quelques années plus tard, ils souhaitaient finalement continuer de servir en banlieue. L'aspect *a priori* rebutant de certaines zones étant compensé par l'autonomie que connaissent les commandants des opérations de secours en banlieue et l'intérêt des risques qui s'y trouvent. Et cela constitue la source d'une grande satisfaction professionnelle.

Toutefois, ces points positifs ne doivent pas occulter la réelle difficulté d'intervenir dans ces banlieues, ainsi que la contrainte que ces zones constituent pour les familles de nos sapeurs-pompiers logées en caserne et vivant au sein des communes parfois très défavorisées.

6.

SAINT-CYRIEN ET POMPIER DE PARIS

« La chance sourit qu'aux esprits préparés. »

Louis Pasteur

L'interlocuteur ne connaissant ni le monde militaire, ni les sapeurs-pompiers de Paris, est toujours dubitatif lorsque le Saint-Cyrien servant à la Brigade explique son parcours. *« Alors comme cela, vous, les pompiers des Paris, vous êtes militaires ? »*.

Cette question typique est récurrente dans les discussions en ville. Il convient tout d'abord d'y répondre en dissertant sur l'importance historique de l'incendie de l'ambassade d'Autriche en 1810 et la création du bataillon par Napoléon 1er l'année suivante.

Une deuxième question suit généralement la première : « *Mais c'est un peu curieux non ? Les militaires font la guerre habituellement… »* A ce poncif bien connu répondent aisément le service de la population, la discipline ou encore la disponibilité, mettant alors en avant la singularité des sapeurs-pompiers militaires.

Et enfin, souvent, la remarque suivante ne se fait pas attendre : « *Mais en plus vous êtes Saint-Cyrien ! »*, réflexion mi-admirative, mi-suspicieuse, mêlant l'image des casoars flottant sur les Champs-Élysées un 14 juillet, et un élitisme collant à la peau de ladite catégorie d'officiers.

Vient alors dans l'échange, l'argument très décevant pour l'interlocuteur du caractère classique, et presque banal d'un tel parcours. Rien d'extraordinaire en effet pour un officier de recrutement direct de servir vêtu de bleu dans les unités de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Si les lieutenants issus de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr représentent une petite partie des recrutements annuels des officiers de l'armée de Terre, de l'ordre de 15 %, ils peuvent être affectés dans toutes les unités de celle-ci, dont la BSPP.

Et c'est ainsi que les pompiers de Paris ont toujours compté dans leurs rangs des Saint-Cyriens, et ce d'autant plus que l'école a été créée par Napoléon quelques années avant que ne le soit à son tour le bataillon de sapeurs-pompiers[1]. À l'instar de leurs camarades officiers des autres armes, ils y occupent des fonctions de cadres de contact en début de carrière puis de conception par la suite, voire de haut commandement en fin de carrière.

Rejoignant Saint-Cyr à l'issue d'un concours, les élèves-officiers y apprennent pendant trois années les bases du métier de chef militaire. À l'issue de cette période riche et dense, ils rejoignent une école d'application dans laquelle ils se forment à une spécialité[2]. Et c'est seulement à l'issue de cette année supplémentaire que les volontaires rejoignent la Brigade.

De nombreuses autres voies permettent d'accéder à « l'épaulette », c'est-à-dire de devenir officier. De jeunes gens diplômés de l'enseignement supérieur peuvent s'engager directement sous contrat, des militaires du rang et sous-officiers en première partie de carrière choisissent de passer le concours de l'École miliaire interarmes (EMIA), et des sous-officiers plus anciens ont la possibilité de devenir lieutenant aux alentours de la quarantaine. Toutes ces voies d'accès permettent de constituer un corps d'officiers homogène mais aux aptitudes et aux expériences diverses. Ce système fonctionne très bien car il est motivant du fait des possibilités de mobilité offerte.

Le parcours d'un ancien sous-officier devenu officier permet de valoriser des compétences techniques ainsi qu'une connaissance fine du métier de sapeur-pompier, tandis que celui d'un Saint-Cyrien permet de fournir à l'institution un cadre jeune à fort potentiel.

Quel que soit le parcours que chacun choisit d'emprunter, l'exigence est la règle. Celle-ci permet de fournir à la Brigade les meilleurs profils pour tenir les fonctions d'encadrement à chaque niveau. Cela commence par les

sélections des militaires du rang pour les fonctions de caporal puis de caporal-chef, jusqu'au concours de l'École de guerre pour les officiers supérieurs.

J'ai toujours été convaincu qu'une des forces des armées était d'offrir la possibilité à chacun de choisir son propre parcours, en fonction de ses aptitudes et de son travail personnel. Je n'ai jamais adhéré aux discours de certains pessimistes laissant entendre qu'au sein de nos armées, l'ascenseur social serait grippé.

Autour de nous, les exemples demeurent nombreux de sous-officiers supérieurs ayant débuté militaires du rang ou encore d'officiers supérieurs s'étant engagés sergents. Cette réalité vient contredire ces analyses pessimistes. Qui d'ailleurs ne sont en règle générale que l'expression de la peur d'un soldat qui n'a pas le courage de se confronter à lui-même !

Car, emprunter cet « escalier social », le terme est plus juste que celui d'ascenseur, demande bien d'importants efforts et un investissement personnel qui s'inscrit dans une durée de plusieurs années.

Aujourd'hui, plus de 50 % des officiers de l'armée de Terre proviennent du corps des sous-officiers. Ce chiffre illustre ces opportunités d'évolution qui sont beaucoup plus nombreuses dans les armées que dans le monde civil. Et c'est tant mieux, car elles créent un cercle vertueux qui élève les individus en refusant la stagnation et l'absence de remise en question.

Dans les unités de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, le mélange des recrutements est la règle, et je peux affirmer qu'il constitue une chance pour les officiers eux-mêmes, mais aussi pour leurs subordonnés. Quand cela est possible, l'alternance d'un chef issu d'un recrutement direct et d'un autre provenant d'un recrutement semi-direct est pertinente. Cette alternance permet en effet d'obtenir de bons résultats, du fait de l'enrichissement mutuel au sein du binôme.

La transmission de l'expérience et la maturité du plus ancien se conjuguent alors avec une ouverture sur le monde forte du plus jeune, permettant alors à la tête de l'unité une complémentarité profitable pour le service. Et si j'étais taquin, j'ajouterais que du sang jeune dans un bureau permet de ralentir le vieillissement, ce qui est nécessaire à nous tous qui vieillissons progressivement !

Pour avoir eu sous mes ordres de jeunes Saint-Cyriens sortant d'école, j'ai constaté que la formation au commandement qui y est dispensée est

d’excellente qualité. Le recul offert par les années qui passent permet de porter une appréciation que je crois plutôt juste sur cette question. J’ai ainsi pu constater que nos lieutenants sont parfaitement formés à décider d’emblée en sortant d’école, et ce dans des environnements difficiles, voire chaotiques.

De plus, des relations régulières que j’entretiens avec de jeunes « *managers* » de différents corps de l’État mettent en lumière, par comparaison, la qualité exceptionnelle de notre formation au commandement. Nombre de ces jeunes profils brillants et engagés au service de la Nation me font en effet part régulièrement du manque « d’outils » qui est le leur, tant dans le domaine de la prise de décision que dans celui de la conduite de leurs équipes.

Lorsque nous étions élèves à Saint-Cyr, nous moquions gentiment la description pompeuse de l’école sur les plaquettes de rayonnement qui qualifiait celle-ci de « grande école du commandement ». Avec le recul, cette dénomination un peu publicitaire était en fait la plus juste qui soit car elle exprimait sans détour la vocation initiale de notre école : former des chefs à commander.

Je sais aujourd’hui que cette formation initiale m’a permis de construire une boîte à outils du commandement. Celle-ci s’est avérée précieuse à chaque étape de mon parcours, afin d’y piocher les bons instruments pour s’adapter aux circonstances. Dans cette boîte se mélangent les outils tactiques et techniques propres à nos métiers ou encore des méthodes de raisonnement. Mais le plus important à mes yeux demeurent les balises permettant de naviguer dans le monde complexe de la conduite des hommes. Et les fondations de celles-ci ont été construites lors des années de formation à Saint-Cyr.

De plus, ces trois années dans la lande bretonne m’ont permis de gagner en maturité et en capacité à affronter l’adversité. Et je peux aujourd’hui affirmer que ces années préparent indéniablement le chef à décider dans des environnements difficiles, bref à commander !

Enfin, un des apports inestimables réside dans la vie de promotion qui se construit au cours des ces trois années dans la lande bretonne. Les amitiés forgées à cette occasion se poursuivent tout au long de la carrière et fournissent une solidarité structurante dans nos parcours professionnels.

Le quotidien de la formation initiale est rythmé par une alternance entre l'instruction militaire et la formation académique. Coté militaire, l'objectif est clair : former de jeunes chefs aguerris capables de commander une section, soit une trentaine de soldats. Manœuvres, tirs, parachutisme, stage commando en Guyane et découverte des régiments constituent le fil rouge de ce pan de la formation.

Du point de vue académique, en fonction de son parcours initial à dominante scientifique ou littéraire, l'élève-officier suit un cursus d'ingénieur ou de troisième cycle en relations internationales ou en ressources humaines. Si ces savoirs ne lui seront pas vraiment directement utiles lors de sa première partie de carrière, ils auront au moins eu le mérite de lui faire appréhender la complexité du monde.

Si certains élèves-officiers souhaitent ardemment servir dans les rangs de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris dès leur scolarité à Saint-Cyr, d'autres découvrent l'unité plus tard lors d'immersion dans les centres de secours, ou encore à l'école du génie en division d'application. Lors de cette année, la proximité avec d'anciens sous-officiers de la Brigade qui viennent eux aussi se former après leur réussite au concours des officiers, permet également de faire naître des vocations.

Après quatre années de formation, voici enfin le lieutenant affecté à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Il revêt alors l'uniforme bleu au liseré rouge et débute le cursus de la formation initiale officiers. Celui-ci le mène en une dizaine de mois à l'obtention du certificat de chef de garde incendie, condition *sine qua non* pour assurer les fonctions d'officier en unité opérationnelle.

Cette formation a pour but de faire d'officiers fraîchement sortis d'école des chefs de garde employables dans les compagnies d'incendie. Le défi est de taille, l'apprentissage du métier se fait depuis la base et les officiers à l'instruction enchaînent chaque semaine les examens. La qualité de l'encadrement ainsi que la vivacité d'esprit des stagiaires permettent chaque année depuis des décennies de remplir l'objectif. Et d'affecter dans les compagnies une promotion d'une dizaine d'officiers formés lors de ce cours.

Ainsi, le lieutenant commence à apprendre les bases du métier de pompier, en « déroulant de la toile » pour reprendre l'expression consacrée, c'est-à-dire en mettant en manœuvre des lances. Il passe également toutes

les qualifications de secourisme et de désincarcération nécessaires. L'apprentissage par cœur et les restitutions techniques et tactiques rythment les semaines qui s'enchaînent bien vite, d'autant plus que les rares temps libres sont rentabilisés en pratiquant du sport, dont la traditionnelle gymnastique.

Le régime de vie est celui de l'internat dans le fort de Saint-Denis, au centre de formation des cadres. La promiscuité retrouvée avec des camarades de promotion (la plupart des officiers s'étant entre temps installés en ménage), permet de forger une cohésion au sein de « l'instruction officiers » qui perdure de nombreuses années plus tard.

Plusieurs nuits par mois, l'officier restitue les savoir-faire acquis en prenant des gardes dans différents centres de secours de la Brigade. Il découvre alors l'adrénaline des premiers départs, tout d'abord comme équipier, puis rapidement comme chef d'équipe et chef d'agrès[3]. Lors de ces immersions, et au bout de quelques mois de formation, il commande un engin de secours à victimes. À chacune de ses gardes il est encadré par un sous-officier expérimenté qui le contrôle et le forme. Les interventions sont débriefées, et c'est une forme de conduite accompagnée que le lieutenant suit pendant plusieurs mois.

À l'issue de cette année d'instruction, l'officier nouvellement affecté maîtrise les règlements de la BSPP sur le bout des doigts. Il en connaît toutes les pages et il est capable de réciter les plans de secours par cœur. Il a également acquis une belle connaissance de la Brigade à travers tous ses déplacements dans de nombreuses casernes, les nuits passées dans les engins et les présentations de haut niveau des différentes chefs de la Brigade. En étant reçu à l'examen de chef de garde incendie, il ne dispose alors toutefois que d'un permis de conduire qui nécessite d'effectuer des kilomètres de rodage.

Cette période de rodage sera celle de la première année passée au sein de la compagnie qui l'accueille. Guidé par les officiers plus anciens et intelligemment conseillé par les sous-officiers avec lesquels il décalera, le lieutenant acquerra petit à petit de l'expérience et se sentira plus à l'aise dans ses fonctions. Cette forme de compagnonnage qui prévaut à la Brigade permet de palier l'absence d'expérience des recrutements directs, et je crois qu'elle constitue une des meilleures leçons de *management* qu'il m'a été donné d'apprendre.

Et j’ai pu observer avec les lieutenants sous mes ordres que ce système fonctionne plutôt bien. De plus, faire occuper des fonctions de chef de garde à un officier au début de sa carrière a un avantage important : celui de connaître la réalité du métier et de pouvoir forger son commandement au contact immédiat de la troupe. Cette initiation à la vie et à l’humain est une particularité de la carrière militaire, quelle que soit l’armée d’appartenance.

On peut parfois entendre certains esprits chagrins se plaindre d’avoir des officiers directs n’ayant pas connu *in vivo* le monde des militaires du rang et des sous-officiers. Ce thème est assez classique dans les discussions de popote. J’invite alors les détracteurs de ce système à comparer le cursus du Saint-Cyrien avec les autres cursus des décideurs de la fonction publique. Et rapidement ils se rassurent en comparant les systèmes de formation !

Il faut toutefois reconnaître que la découverte de l’exercice du commandement dans une unité d’excellence et ultra-compétitive demeure un vrai défi pour celui qui embrasse cette voie. J’ai la conviction que les solides bases inculquées dans nos écoles de formation initiale constituent le gage de réussite qui limite les contre-performances. Celles-ci demeurent en effet exceptionnelles. Les fondamentaux du commandement sont bien valables partout, que l’on serve dans une unité de cavalerie, comme pilote d’un hélicoptère d’attaque ou comme officier des pompiers de Paris.

---

1. La loi promulguant la création de l’Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr date du 1er mai 1802. Napoléon était alors premier consul.

2. L’infanterie, la cavalerie, l’artillerie, le génie…

3. Un chef d’équipe commande un binôme, un chef d’agrès entre trois et cinq sapeurs-pompiers et un camion d’intervention.

7.

D’AFGHANISTAN

« Ce qui sauve, c’est de faire un pas. Encore un pas. C’est toujours le même pas que l’on recommence. »

Saint-Exupéry

Un week-end de janvier, je suis de garde. La séance de sport matinale est terminée, je suis de retour à mon domicile. Pendant que je me douche, j’entends mon téléphone portable sonner. Un message. Je le consulte, c’est un de mes camarades de promotion qui m’écrit « *Es-tu au courant pour Vincent ? »*.

Tout d’abord je ne comprends pas ce que ce message signifie. La nuit a en effet été chargée et les yeux piquent encore. Mon cerveau est embrumé par le manque de sommeil.

J’ai pourtant vu les informations ce matin tôt en rentrant d’intervention. Une télévision était allumée au foyer de la caserne, diffusant les informations d’une chaîne en continu. Un bandeau en bas de l’écran mentionnait un « *green fire on blue line »*, abrégé en « *green on blue »* survenu quelques heures plus tôt en Afghanistan. Cette expression anglo-saxonne décrit de manière imagée un tir volontaire d’un soldat allié sur nos forces. Cette tactique contre nos forces s’est développée depuis plusieurs années que nous sommes dans ce pays d’Asie centrale.

J’observe d’assez près la situation dans ce pays car de nombreux camarades servent au sein de la coalition de l’OTAN dans laquelle nous occupons une place importante. Les actions de combat sont très régulières et la menace sous toutes ses formes y est permanente. Les mandats de six mois sont longs et éprouvants pour les soldats.

Ici en France, nous côtoyons en permanence des familles de camarades engagés dans ce conflit. Nous les soutenons autant que nous le pouvons et aidons les épouses qui font vivre la « base arrière » pendant que leurs maris se battent dans les montagnes afghanes à 6 000 km de la métropole. Et ce dans une relative indifférence de la population française.

Maintenant je fais le lien entre les informations de ce matin et le message reçu.

« *Merde ! »*. Je sors précipitamment de la douche et renvoie un texto demandant des précisions à mon camarade. Mon épouse comprend, elle aussi, rapidement. Elle vient d’apprendre au détour d’une notification sur son smartphone le triste bilan. Quatre soldats français auraient été tués et une quinzaine d’autres blessés sur une base au cœur de la Kapisa afghane.

J’allume mon ordinateur et me connecte sur les sites de la presse spécialisée dans la chose militaire. Ceux-ci constituent toujours des bonnes sources d’information.

Les premiers éléments dont je prends connaissance font froid dans le dos : « *lors d’un footing dans cette petite emprise, un soldat afghan qui serait un taliban infiltré à ouvert le feu sur nos soldats. Les motivations seraient liées à la vidéo tournée de soldats américains urinant sur des corps… etc… »*. D’emblée, une certitude : le bilan est lourd. Et je comprends immédiatement qu’il risque de s’alourdir au vu du nombre important de blessés. Et aussi du type de blessure, car des impacts de M 249 à courte distance laissent augurer de sombres pronostics.

Je savais que Vincent était en Afghanistan, mais je ne savais pas où précisément. Comme d’autres camarades de promotion, il servait au sein d’une petite équipe chargée de former et d’accompagner au combat les soldats de l’armée afghane. On connaissait ces équipes très engagées sous le vocable d’OMLT pour *Operationnal Mentor and Liaison Team*. Cette mission consistait à immerger quelques Français au sein de détachements afghans, et de les conseiller, y compris au combat.

Vincent et moi avions passé nos trois belles années de formation initiale à Saint-Cyr au sein de la même section. Par la suite, nous avions échangé des nouvelles, notamment par l'intermédiaire du « bulletin promo », publication régulière ayant pour but de conserver les liens entre les membres de la promotion. J'avais suivi qu'il était le papa d'une petite fille née peu de temps avant son départ en Afghanistan. Et qu'il n'était pas parti depuis longtemps en mission.

Jusqu'ici notre promotion de deux cents Saint-Cyriens avait été plutôt épargnée par les vicissitudes de la vie. Vincent allait être l'un des premiers concernés par la blessure.

Nous savons tous à ce moment que tout est déjà lancé pour venir en aide aux blessés. Les faits remontent à une douzaine d'heures, donc les blessés ont déjà été admis dans les hôpitaux militaires et ils y ont déjà été opérés une première fois. C'est le principe du *damage control* qui sauve tant de vies sur les champs de bataille, et qui en sauvera tant d'autres quelques années plus tard lors des attentats parisiens.

Nous militaires, avons une grande confiance en notre chaîne de santé. Celle-ci est complète et inclus de la prise en charge du blessé sur le terrain jusqu'à sa rééducation dans les hôpitaux parisiens. Elle est réputée pour être l'une des meilleures du monde, et je veux bien le croire.

Le réseau de la promotion s'anime très vite. Nous ne pouvons rien faire à ce moment pour Vincent, mais nous devons nous occuper de sa femme et de sa toute petite fille. À cette heure-ci, elles sont déjà au courant. Le régiment de Vincent a déjà mis en œuvre tous les moyens nécessaires au soutien des familles éprouvées. Les annonces ont été faites dans le froid de l'hiver par les chefs de corps accompagnés des aumôniers.

Je redescends dans les locaux du centre de secours et je m'arrête au standard pour faire le point sur l'activité opérationnelle en cours. La garde d'incendie va débuter la manœuvre du matin dans quelques minutes.

Grand silence lorsque je me retrouve au milieu des sapeurs-pompiers ; ils me connaissent bien et ont tout de suite vu que quelque chose n'allait pas.

Mes deux téléphones, personnel et professionnel, se mettent à sonner en même temps. Je sors précipitamment pour m'isoler et répondre à ces appels en lien avec ce qui se déroule là-bas en Afghanistan. Les pompiers, interloqués, me suivent du regard. Les premières nouvelles arrivent par différents canaux. Elles ne sont pas bonnes. À la fois sur ce qui s'est

déroulé dans l'emprise afghane, mais également sur les blessures de Vincent. Un de mes amis médecin militaire a en effet pu obtenir plus de précisions sur son état. Le pronostic est mauvais. L'attente commence.

Je tourne en rond dans la caserne. Je partage ma peine avec les sous-officiers qui viennent pousser la porte du bureau. Rapidement, dans ce petit milieu où tout se sait, l'ensemble de la garde est au courant. Les témoignages de soutien affluent vite. Nos unités sont tristement habituées aux mauvaises nouvelles. Notre activité opérationnelle vole en effet trop de vies et blesse régulièrement les hommes. De plus, notre jeune population pleine d'allant connaît trop bien l'accidentologie routière, dont elle est trop souvent victime. Jeunesse, grosses cylindrées et festivités ne riment malheureusement pas avec sécurité !

C'est pourquoi, au bout de plusieurs années de service, chacun compte dans le secret de son cœur un ami blessé ou tué. Mais cette fois-ci, la situation est différente. L'action se situe à des milliers de kilomètres. Tout le monde est rapidement tendu vers l'Afghanistan où nos frères d'armes se battent contre la mort.

Deux jours après. Nous sommes un lundi. La silhouette massive du ravitailleur KC135FR des Forces aériennes stratégiques déchire le brouillard froid et épais de l'aéroport d'Orly. Il a décollé il y a huit heures de Kaboul avec les blessés de l'attaque à son bord. Cet appareil est équipé avec un lot « Morphée » qui l'a transformé en véritable hôpital volant avant qu'il ne s'envole vers l'Asie centrale. Clin d'œil de nos carrières entrecroisées : je ferai la connaissance du pilote de cet avion quelques années plus tard lors de nos scolarités à l'école de guerre. Ce sera mon sympathique voisin de classe.

Il se trouve qu'en fait mon histoire personnelle avait déjà croisé cet avion. Son premier emploi pour le transport de blessés, équipé du kit « Morphée », date de 2008. J'étais alors à cette période au Kosovo, et l'indépendance de cette province ne s'était pas déroulée comme prévue. Nous avions subi des affrontements très durs et un nombre assez important de nos camarades avait été blessé lors d'engagements au contact de la foule qui privilégiait la grenade et la *Kalashnikov* aux banderoles et aux fumigènes. Et plusieurs d'entre eux avaient été évacués par cet avion vers la métropole.

Par la suite, il a servi à plusieurs autres occasions afin de rapatrier nos blessés d'Afghanistan. Nous l'accueillons à chaque fois à l'aéroport international d'Orly, dans une zone à l'abri des regards. Les engins de la Brigade sont chargés du transfert des blessés vers les hôpitaux militaires parisiens, et comme Orly est situé sur le secteur de la compagnie, nous sommes présents.

L'opération de transfert des patients dans les ambulances de réanimation est longue. Elle nécessite en effet de brancarder dans un environnement exigu des blessés lourds plongés dans un coma artificiel et lourdement médicalisés. La descente de l'avion s'effectue par une plate-forme mobile, l'ambulance de réanimation moteur tournant attendant le brancard à la descente de celle-ci. La coordination entre l'officier commandant des opérations de secours et le médecin de la BSPP directeur des secours médicaux est primordiale pour assurer ce transfert avec fluidité et sans aggraver la situation des patients.

Alors que l'avion était déjà en vol, j'ai appris que Vincent avait été débarqué avant le décollage. Son état s'était en effet dégradé pendant le roulage, et, intransportable, il est resté hospitalisé en Afghanistan.

Les moyens de la Brigade et du Service de santé des armées sont nombreux. Il faut une équipe médicale par blessé grave et une équipe non-médicalisée par blessé léger. La règle est celle d'un patient dans un véhicule. De plus, deux hélicoptères de la Sécurité civile se sont directement posés sur le tarmac. Ils effectueront des norias vers les hôpitaux militaires parisiens. Enfin, des engins-pompes ont été demandés en renfort pour brancarder les patients. Les engins proviennent tous de la compagnie.

Dernier virage, mise en place des cales, les moteurs sont coupés. Les hautes autorités militaires et civiles s'engouffrent dans l'avion gris par une petite trappe sous le fuselage. Ils viennent témoigner leur soutien à nos blessés. Le général commandant la Brigade est également présent, il accompagne le chef d'état-major de l'armée de Terre. Nous sommes touchés par la sollicitude de nos chefs qui sont présents.

L'ambiance est lourde et pesante. Le temps semble s'être figé sous ce ciel gris d'hiver. Dans les engins-pompes règne un silence de plomb. Personne ne parle.

Le dispositif se met rapidement en place. Dans le sillage du général et du médecin-chef de la Brigade, je m'engouffre dans les entrailles du

ravitailleur.

Car il s’agit en fait d’un Boeing 707 fortement modifié dont la mission quotidienne est de ravitailler en vol nos avions de chasse. Pour cette mission, il a été vidé de l’ensemble de ses matériels à l’intérieur de sa carlingue et des box de réanimation ainsi que des brancards ont été mis en place. Pas de hublots, il y fait sombre. J’ai l’impression d’entrer dans une fourmilière tant l’espace est exigu et les personnes nombreuses. Ce sont les médecins, les infirmiers et les convoyeuses de l’air qui s’affairent autour de nos camarades.

Les blessés lourds sont répartis à l’avant de l’appareil, tandis que les plus légers, conscients, le sont vers l’arrière. Nous confirmons avec les équipes médicales l’ordre de sortie et de brancardage, ainsi que les destinations hospitalières. Avant l’atterrissage de Morphée, nous avions pu répéter la manœuvre avec le directeur des secours médicaux, car nous disposions déjà de l’ensemble des données sur les blessés ainsi que leurs emplacements dans l’aéronef.

Le monte-charge est en place le long du flanc gris de l’appareil. En colonne, les premières ambulances de la Brigade et du Service de santé des armées peuvent se présenter au pied de celui-ci. Les consignes et les dossiers médicaux sont transmis aux médecins de la Brigade qui vont effectuer ces transferts vers les hôpitaux militaires parisiens, et les premiers brancardages peuvent commencer.

Les sapeurs-pompiers de la compagnie peuvent enfin sortir des engins-pompes et grimper par le monte-charge pour pénétrer dans les entrailles du ravitailleur.

S’ils sont habitués à la prise en charge de victimes anonymes sur le bord de la route ou à domicile, ils le sont moins pour s’occuper de camarades de combat gravement blessés. Dans l’obscurité de l’appareil, ils brancardent avec attention et délicatesse ces soldats. Dans le fond de l’appareil, pendant plusieurs dizaines de minutes que dure le transfert des blessés les plus lourds, les pompiers accueillent et rassurent les blessés les moins touchés. Ceux-ci sont conscients. En 24 heures, ils ont perdu des camarades, se sont vus mourir pour certains, ont été pris en charge dans les hôpitaux militaires de Kaboul et Bagram, pour être rapatriés à Paris. Le temps s’est accéléré pour eux et ils ont l’impression d’être embarqués dans un tourbillon dans lequel ils ne maîtrisent plus rien.

Je suis fier que ce soit nos pompiers de Paris qui les accueillent avec la proximité et la pudeur qui sont celles de soldats entre eux. La parole du frère d'arme est réconfortante quand elle est juste.

Par la suite, nous avons plusieurs fois rediscuté entre nous de cette intervention pas tout à fait comme les autres.

Plusieurs sapeurs-pompiers m'ont confié qu'avant cette opération, ils ne se sentaient finalement militaires que par le statut et les sujétions qui lui sont attachées ainsi que par l'histoire de la Brigade. Mais qu'après ces quelques heures passées sur le tarmac d'Orly, leur perception avait évolué. Ils avaient en effet pris conscience de la fraternité d'armes qui les unissaient à leurs camarades de combat projetés à l'étranger.

La singularité militaire s'exprime de nombreuses façons, à l'image de la mosaïque qui constitue les différents métiers des armées. Toutefois, la même fraternité d'arme unit les âmes des soldats qui ne se connaissent pas. Elle constitue une des conséquences de la singularité militaire. Et que nous agissions sur le territoire national dans le domaine des secours ou en Kapisa, nous servons bien la Nation et ses citoyens, sous ce statut unique.

Ces missions atypiques de transfert des soldats blessés à l'étranger ont été effectuées à plusieurs reprises, avec la mise en œuvre de Morphée, mais aussi avec d'autres moyens. À chacune de ces opérations, nous sommes repartis fiers d'avoir joué un humble rôle dans cette chaîne du camarade blessé en opération.

C'est aujourd'hui ce que je ressens au sujet du rapatriement de nos frères d'armes de Gwan effectué en 2012. Peu de temps après, Vincent était à son tour rapatrié en métropole. Après un long séjour hospitalier, il repartira en opération à la tête de son unité.

8.

FLAMMES ENDIABLÉES

> « *Le génie ne se perfectionne pas, mais l'art de bien combiner les choses est perfectionné chaque jour par l'observation et l'expérience.* »
>
> Napoléon

L'imagerie d'Épinal concernant le sapeur-pompier est particulièrement fournie et peut aussi bien concerner l'homme que ses actions. Ainsi l'image du pompier passant ses journées à éteindre des feux et, parfois, à secourir des chats dans les arbres constitue bien une représentation répandue dans l'imaginaire collectif. Tout comme celle du héros sauvant des flammes une mère et son enfant, mythe du sauvetage et allégorie du courage !

Pourquoi aborder ces lignes par une image d'Épinal ? Parce que je crois que notre métier est finalement surtout connu à travers celle-ci. Je ne sais si des recherches universitaires ont été menées sur ces images symboliques de notre profession, mais je pense que si tel était le cas, elles mettraient en lumière de bien nombreuses représentations mentales. Nul doute que la confrontation entre des vertus incarnées, comme le courage et le sacrifice, et le feu dévorant est susceptible de combler intellectuellement de nombreux champs de la recherche universitaire, de l'histoire à la psychologie en passant par la sociologie.

Toutefois, le quotidien de la vie du sapeur-pompier est souvent assez différent de toutes ces représentations. De plus, il convient de rassurer les enfants en rappelant que les chats descendent toujours seuls des arbres. Enfin, on doit rappeler aux parents que le feu ne représente que 3 % des interventions sur le secteur de la Brigade[1].

Ces images d'engagements héroïques sont toutefois utiles car elles sont génératrices de la vocation des jeunes gens qui nous rejoignent en s'engageant à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Puis, passé ce stade de l'engagement initial, alors que le pourcentage d'interventions pour feu est en réalité très faible, ces images maintiennent la motivation.

Le sapeur-pompier de garde ne sait jamais quand surviendra le sinistre qui exigera son implication totale. C'est sans doute un truisme d'affirmer ceci, mais ce paradigme conditionne en réalité une posture intellectuelle et physique qui devient rapidement celle d'une vie. Cette posture de l'attente de la mise en œuvre de ses capacités professionnelles sans connaître, le « quand ? », n'est d'ailleurs pas le propre du sapeur-pompier. Elle est en effet partagée par tous ceux dont les métiers sont en lien avec l'urgence.

Lors de l'engagement opérationnel, le sapeur-pompier sera alors seul avec lui-même. Il sera commandé par un chef mais autonome et responsable de ses actions. Sur lui reposera une partie de la manœuvre collective qui permettra au groupe de réaliser l'action. Et les heures passées à se préparer, à répéter les manœuvres des centaines de fois malgré la fatigue et le froid, trouveront leur sens. Car il devra en effet restituer au bon moment ce qui a été appris ; effectuer un sauvetage au moyen d'un harnais ou permettre à l'eau d'arriver à la lance. Et dans ces circonstances, on réalise rapidement au fond de soi-même que des marges de progrès sont toujours possibles. Et que malgré les heures d'entraînement, certains gestes n'auront en fait jamais été suffisamment répétés.

Le feu d'habitation avec des sauvetages au milieu de la nuit constitue l'apogée de l'intervention pour laquelle le sapeur-pompier se prépare des années durant ; cette intervention peut être appréhendée comme le « haut du spectre » du métier. C'est bien la probabilité de la survenue d'un tel sinistre qui tire vers le haut toute la profession. Elle pousse de plus au développement d'un fort esprit d'équipe, car dans ces situations extraordinaires, seule l'action collective permet de reprendre l'initiative et de mener une manœuvre cohérente.

Au cours de l’histoire récente de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, plusieurs feux d’habitation de grande envergure ont marqué l’unité, et ont rejoint la culture commune des sapeurs-pompiers parisiens.

L’un des plus emblématiques est celui de l’hôtel Paris-Opéra de la rue de Provence (Paris 9e arrondissement) survenu en pleine nuit, le 15 avril 2005. Les secours parvinrent à cette occasion à sauver plus de cinquante vies au prix d’incroyables acrobaties sur les échelles. Les nombreuses photos consultables dans les livres et sur internet montrent un immeuble totalement embrasé duquel des familles extirpées de leur sommeil tentent de s’extraire. Malgré l’engagement périlleux des sauveteurs, 24 personnes périrent dans ce triste sinistre. De plus, celui-ci a eu des conséquences importantes dans le domaine de la prévention incendie, en faisant évoluer les normes réglementaires de ce type d’hôtel.

D’autres incendies suivirent cet épisode meurtrier, notamment celui du boulevard Vincent Auriol (Paris 13e arrondissement) le 25 août 2005, ou encore celui de l’Hay-les-Roses (Val-de-Marne) le 3 septembre 2005.

Et cette liste ne s’arrête pas là. La litanie de ces sombres sinistres s’est en effet poursuivie jusqu’à aujourd’hui. L’un des derniers feux d’habitation avec de nombreux sauvetages est celui de la rue Erlanger dans le 16e arrondissement de Paris, survenu dans la nuit du 4 au 5 février 2019. À cette occasion, les prouesses réalisées ont permis de sauver plus de cinquante personnes au moyen des échelles à crochets. Lors de ce feu, à l’instar des feux cités précédemment, l’exigeante préparation opérationnelle s’est révélée constituer le principal facteur du succès.

De plus, et c’est un point qui revient systématiquement dans le retour d’expérience de ces interventions, la jeunesse et l’excellente condition physique des sapeurs-pompiers de Paris contribuent indéniablement à limiter le bilan humain. Elles rendent en effet possible un engagement physique souvent hors du commun qui s’appuie également sur la force morale développée au quotidien dans les casernes. Toutes ces conditions du succès sont les conséquences du statut militaire et des exigences qui en découlent. Cette singularité militaire devient palpable dans ces circonstances extraordinaires et elle ne constitue pas un simple élément du droit administratif, mais est la raison de la performance des hommes et de l’organisation sur le terrain.

Appartenant à la culture commune de l'unité, forgeant son esprit de corps et faisant évoluer la doctrine, la survenue de ces feux d'envergure rythme la vie du pompier de Paris tout au long de sa carrière. S'il n'est pas directement intervenu sur ces sinistres, il connaît toujours des camarades qui s'y seront rendus qui ne manqueront pas de raconter l'intervention. De plus, ces opérations donnent toujours lieu à un abondant retour d'expérience diffusé à l'ensemble des unités. Celui-ci a pour but de faire évoluer les pratiques et éventuellement la doctrine. Les compagnies sont ainsi au fait du déroulé de ces grands feux lorsqu'ils surviennent.

Ainsi, ayant participé ou non à l'opération majeure, le sapeur-pompier conservera celle-ci à l'esprit et il s'en souviendra comme d'un point de repère dans sa carrière. La chute du concorde, le feu de la rue de Provence ou encore l'accident de la gare de Lyon de 1988 constituent par exemple autant de balises qui reviennent sans cesse dans les récits des anciens.

Lorsque j'ai rejoint la division d'application à l'école du génie, c'était à l'issue de la série de feux de 2005. J'ai eu la chance au cours de l'année de formation de sympathiser avec le premier commandant des opérations de secours de la rue de Provence. Il avait commandé le départ normal lors de cette nuit tragique d'avril 2005, et ses souvenirs étaient encore frais dans son esprit.

Laurent et moi avons en effet appris ensemble notre métier d'officier du génie. Lui, ancien sous-officier, venait de réussir le concours d'officier qui portait alors le nom d'OAEA, et moi je sortais de mes trois années à Saint-Cyr. Lors de nos discussions, il m'a expliqué ce que le chaos était. Sa modestie et sa tempérance, alliées à un profond sens de l'humain renforçaient la portée de sa parole. Il a ainsi directement contribué à ma formation de chef. On trouve toujours dans les parcours des chefs ce compagnonnage qui permet l'apprentissage des leçons tirées du passé. Ce sont celles-ci qui prennent place petit à petit dans sa boîte à outils personnelle !

J'ai ensuite eu la chance au cours de la formation initiale officier de prendre des gardes avec un sous-officier qui, lui, avait directement sauvé de nombreuses vies en ce même jour d'avril 2005. Puis, par la suite, un autre de mes formateurs a été un officier engagé lors du feu de l'Hay-les-Roses la même année. Cette belle figure des pompiers de Paris a formé quelques

millésimes de jeunes chefs, avec beaucoup d'intelligence et de modestie. Il avait d'ailleurs été un de mes prédécesseurs à la tête de la 22e compagnie.

Ainsi, ces grands feux, que nous soyons de la partie ou non, constituent autant de jalons qui balisent nos carrières. En nous interrogeant sur la tactique employée, sur l'engagement des secours, ils concourent à nous rendre plus compétents. Parce que le métier de sapeur-pompier demeure un métier d'expérience, et que nous ne pouvons être sur tous les feux, il nous faut acquérir cette expérience par d'autres moyens.

Les feux survenant dans Paris intra-muros, c'est-à-dire sur la commune de Paris *stricto sensu*, sont souvent très médiatisés à la différence de ceux survenant en banlieue. La ville lumière se retrouve en effet facilement sous les projecteurs, et cela est renforcé par la sensibilité politique de son statut de capitale. Même lorsqu'un sinistre de banlieue est dramatique, et cela arrive bien plus fréquemment qu'à Paris intra-muros, les caméras et les hommes politiques mettent un peu plus de temps à accourir !

Et les statistiques de la Brigade sont claires sur ce point : les feux, tant par leur nombre que par leur importance, sont plus fréquents en banlieue. La 22e compagnie est sur ce point un bon exemple, déjà en partie évoqué.

Quelles en sont les raisons ? Je crois qu'elles sont de deux ordres. Tout d'abord, les réhabilitations urbaines débutées dans les années 1980 ont concerné le centre de Paris puis seulement les arrondissements excentrés. Je me souviens, alors que j'étais un enfant parisien, des habitations non rénovées et du bâtis urbain archaïque et mal entretenu qui ne prévenait pas vraiment l'éclosion des incendies ! Et les pompiers de Paris qui y intervenaient alors racontent la fréquence élevée des feux d'immeubles, voire de pâtés de maisons entiers… Les feux de cette ampleur sont quasi-inexistants aujourd'hui. Si les banlieues évoluent très vite dans le cadre de grands plans d'urbanisme, ces améliorations ne datent que des années 2000. C'est le cas du secteur de la 22e compagnie avec les communes proches de Paris telles que le Kremlin-Bicêtre ou Villejuif qui connaissent depuis une dizaine d'années une gentrification galopante conséquence de ces réhabilitations urbaines.

La seconde raison est liée aux conditions socio-économiques de la banlieue. La pauvreté y demeure plus forte qu'à Paris intra-muros (même si dans Paris cela est très hétérogène), et les conditions de vie favorisent les départs de feu. C'est le cas des familles nombreuses dans les appartements,

appartements eux-mêmes situés dans des ensembles urbains vieillissants. C’est le cas des immeubles dits de « quatrième famille » qui sont des bâtiments d’habitation de sept à 20 étages fréquemment en très mauvais état. La propagation du feu y est accrue par leur vétusté et des dispositifs de sécurité laissés à l’abandon, comme les portes coupe-feu qui ne fonctionnent plus.

Les sinistres s’y propagent alors rapidement et les fumées envahissent l’unique cage d’escalier, interdisant aux habitants cette issue. Ces gaz chauds hautement toxiques ne peuvent alors pas s’évacuer de l’immeuble tant qu’un exutoire n’est pas réalisé dans la partie haute de la cage d’escalier. Bien entretenu, il est un dispositif de sécurité qui fonctionne automatiquement. Mais dans les banlieues délaissées, cet exutoire fonctionne rarement. Quand il n’est pas cassé, il est souvent cadenassé afin d’empêcher les délinquants d’accéder à la toiture et d’y cacher des stupéfiants ou des armes.

Ces immeubles de quatrième famille constituent des risques bien connus par les compagnies de banlieue. Lors des interventions, la situation peut basculer rapidement. Le secteur de la 22e compagnie regroupe des dizaines d’immeubles de ce style, peut-être même quelques petites centaines.

C’est à ces feux que le sapeur-pompier se prépare chaque jour de garde en incluant dans la manœuvre ces spécificités du secteur de banlieue.

Ma carrière d’officier m’a amené à côtoyer de nombreuses unités et des milieux très différents les uns des autres, dépassant largement le périmètre des forces armées. Et je crois qu’elle m’a donné une petite légitimité pour affirmer l’excellence dont peut se prévaloir la Brigade. Celle-ci ne doit pas être comprise comme un manque d’humilité ou une vantardise, mais plutôt comme une exigence, comme un moteur quotidien pour fournir le travail qui permettra d’être encore meilleur.

Une nuit de février 2019, alors que j’avais quitté la Brigade pour suivre l’enseignement de l’École de guerre, le feu de la rue Erlanger fit dix morts. Cette rue était située au bout de la mienne, et, dormant profondément, je n’avais pas ouvert un œil malgré les engins cornant au feu. Au petit matin je me suis rendu en cours. Les images des sauvetages étaient déjà largement relayées par les chaînes d’information et sur les réseaux sociaux. Et, en entendant les commentaires élogieux de mes camarades auditeurs de l’École de guerre, j’ai compris que l’excellence de notre unité était bien une

réalité. Pourtant ceux qui commentaient ces sauvetages étaient des hommes et des femmes blanchis sous le harnais, ayant commandé et combattu dans des environnements particulièrement difficiles.

La leçon que j'ai apprise ce jour-là était qu'à force de vivre au sein de cette belle unité qu'est la Brigade, on ne se rend même plus compte de l'excellence quotidienne des sapeurs-pompiers qui la composent. Cette excellence est rare dans notre société, parce que rares sont les hommes qui la veulent pour guide dans leur quotidien, mais rares sont aussi les institutions qui la promeuvent. Il faut la reconnaître quand on la rencontre, et la faire fructifier.

Quelques semaines plus tard, la lutte contre le feu de la cathédrale Notre-Dame de Paris venait confirmer, s'il en était encore besoin, la haute compétence de la Brigade.

---

1. Mais 20 % environ des heures d'intervention et la très grande majorité des pompiers blessés. Ces interventions pour feu sont en effet longues, consommatrices d'effectifs importants et dangereuses. Par conséquent, leur part réelle dans l'activité de la BSPP est bien supérieure au 3 % des interventions.

9.

UN SOIR DE SAINT VALENTIN

« *Il vaut mieux marcher sur le bon chemin en boitant que sur le mauvais d'un pas ferme.* »

Saint-Augustin

Alors que je commande la compagnie, je suis de garde un soir de Saint-Valentin. J'occupe les fonctions d'officier de garde de la compagnie et mon conducteur est l'un de mes adjoints : le major de la 22. C'est un conducteur des plus inhabituels, cette fonction étant en effet habituellement plutôt dévolue à un tout jeune sapeur. La constitution de ce binôme pour 24 heures est due au caractère facétieux du major. Celui-ci, grand animateur de la vie de la compagnie, avait voulu déclarer sa flamme à son capitaine au cours d'une discussion potache au mess !

Quoi qu'il en soit le binôme nous ravit, et lorsque nous vérifions notre matériel le matin à la prise de garde, nous sommes bien décidés à vivre de belles aventures !

La fin d'après-midi est consacrée à la tournée des centres de secours. Je m'y rends pour traiter de ressources humaines et discuter avec les chefs de centre de l'évolution de leurs casernes. Pendant que je m'enferme avec eux dans leur bureau, le major en profite pour prendre le pouls de l'unité. Il est un sous-officier ancien et respecté, et apprécie de fréquenter nos jeunes sapeurs qui profitent autant de lui que lui profite d'eux. Ils écoutent en effet

avec un plaisir non dissimulé les récits de l'ancien, qui, entré en service dans les années 1980 a vécu des feux que nous ne vivrons jamais.

Le standard du poste de commandement nous avertit alors que les engins de Rungis ont été sonnés pour un feu dans un immeuble de Chevilly-Larue. L'adresse est connue, il s'agit d'un immeuble de quatrième famille dans une cité difficile. Pendant que je poursuis mes travaux administratifs, le major fait le point sur le plan mural. Il repère les accès de la cité et les bouches d'incendie disponibles. Ainsi, si le chef de garde parti pour ce sinistre demandait des renforts et que nous devions nous déplacer, ce serait autant de temps gagné pour engager les moyens supplémentaires.

Aujourd'hui, ce chef de garde est un lieutenant Saint-Cyrien, arrivé depuis peu à la compagnie. Il est petit et trapu. C'est un rugbyman au cou de taureau qui aime fondre dans la mêlée. Mais ce physique cache un esprit vif et aiguisé chez ce jeune homme qui s'est d'emblée distingué par ses qualités humaines et ses compétences de chef en arrivant dans l'unité.

Quelques minutes après que nous l'avons entendu rendre compte par radio de son arrivée sur les lieux de l'intervention, il demande le renfort d'un engin-pompe supplémentaire et une camionnette de réserve d'air comprimé. Cette demande est assez courante lors des interventions pour feu, elle constitue l'un des plus faibles niveaux de renfort. Elle indique en creux que l'incendie est confirmé, mais que les risques sont *a priori* maîtrisés.

Le message de renseignement que nous entendons par la suite en direct sur les ondes du réseau radio du groupement ne comporte aucun signe alarmant, ce qui semble assez cohérent avec la demande de moyens effectuée. Il annonce qu'il s'agit d'un feu de caves dans un niveau de sous-sol et que ses équipes sont à la recherche du foyer. Bref, rien de très inquiétant en apparence. Toutefois, conformément au règlement, il me faut me rendre sur cette intervention. Et, nous ne boudons pas notre plaisir, le major et moi-même, de décaler ensemble en cette soirée de Saint-Valentin.

À notre arrivée dans la cité, pas de signe de panique. Tout est calme. Nous nous garons sur la face arrière du bâtiment. Pas de fumée visible non plus. Nous terminons sans précipitation de nous équiper : gants, cagoule, casque et fermons à clé le véhicule. Sans nous dépêcher et sans inquiétude particulière, nous contournons le bâtiment et arrivons devant la cage d'escalier concernée. Les engins-pompes sont alimentés aux bouches

d’incendie, les conducteurs avec lesquels j’ai pris le temps d’échanger quelques mots ne connaissent aucune difficulté.

Nous pénétrons dans le hall de l’immeuble et, là, instantanément, nous nous heurtons à un véritable mur de fumée. Nous nous regardons surpris, car nous nous attendions à tout sauf à cela. Rétrospectivement je me suis dit que finalement cette ambiance, dehors, était beaucoup trop calme.

Je jette rapidement un coup d’œil dans la cage d’escalier. Elle est remplie d’une fumée épaisse et toxique qui monte dans les étages car plus aucune porte n’isole le rez-de-chaussée de l’escalier.

L’intervention ne se déroule donc pas comme prévu ; la fumée monte dans les étages et les habitants sont maintenant en danger. Cette situation ne correspond pas à l’idée que nous nous faisions de cette opération depuis que nous avons entendu la demande de renfort et le message de renseignement.

Sortant de la fumée, toussant et les yeux rougis, arrive le lieutenant. Il vient prestement à notre rencontre. Il est en réalité aussi surpris que nous : la fumée vient d’apparaître d’un seul coup au rez-de-chaussée. La situation a donc défavorablement évolué en un laps de temps très court car son premier tour du feu ne montrait alors aucune fumée dans les étages, ni dans les trois cages d’escalier desservant les onze étages de l’immeuble.

L’intervention n’est finalement pas aussi bien engagées que nous le croyions. Il est l’heure du dîner, les habitants sont chez eux. Je sais que dans ce bâtiment habitent de nombreuses familles. Il est évident que si une panique démarre, rien ne pourra l’arrêter et la situation risque vite de devenir dramatique. Ici encore, nous sommes bien dans un de ces fameux bâtiments à la triste réputation dits de « quatrième famille ».

Comme souvent à ces moments charnières d’une intervention, les mauvaises nouvelles se mettent alors à s’enchaîner rapidement. Un ancien président de la République disait « *les emmerdes ça vole toujours en escadrille* » ; c’est un adage tellement juste quand une situation opérationnelle commence à se dégrader.

Le chef d’agrès de l’échelle nous rend alors compte qu’il est au dernier niveau de l’immeuble et qu’il s’est fait surprendre par la fumée montant dans la cage d’escalier. Il a tout juste eu le temps de coiffer son appareil respiratoire isolant. Mais il est maintenant dans le bouchon de fumée et la température s’élève dangereusement. À tâtons et dans le noir, il cherche le fameux exutoire qui est resté fermé.

Au même moment, une équipe en reconnaissance rend compte que de la fumée commence à pénétrer dans certains appartements. Et dehors, les premiers cris des habitants se font entendre dans la nuit. Pas encore des cris de panique, mais cela ne saurait tarder…

Pour couronner le tout, le foyer de l'incendie n'a pas encore été découvert. La production d'une fumée grasse et épaisse se poursuit donc, en dessous de nos pieds, au sous-sol.

Devant l'évolution défavorable de l'intervention, je décide de prendre le commandement des opérations de secours. Faute de discerner immédiatement la cause de ce feu et ses conséquences, il m'apparaît nécessaire de mettre en place un dispositif connu et éprouvé permettant de monter en puissance. Je sépare donc les différentes parties de l'intervention en fonctions distinctes et j'attribue la responsabilité de chacun à un chef désigné. L'attaque du foyer au lieutenant, la reconnaissance des étages supérieurs et la création de l'exutoire au major. Cette dernière action s'impose comme l'effort de l'intervention. De la réussite de celle-ci dépend en effet la limitation du sinistre et donc la protection des habitants.

Après avoir rapidement mis en place ce premier dispositif, je réalise un tour du feu plus complet. Je pousse la porte de chaque cage d'escalier. Une odeur de brûlé est sentie dans la deuxième cage d'escalier, mais aucune fumée n'y est visible. La troisième est en revanche libre de toute fumée et toute odeur. Enfin une bonne nouvelle ! Mais je conserve à l'esprit qu'à l'identique de la première, elles aussi pourraient être très rapidement envahies par ces fumées.

À l'extérieur, les soupiraux se mettent à leur tour à cracher l'épaisse fumée noire. Le foyer de l'incendie n'est toujours pas découvert par les équipes engagées en reconnaissance au sous-sol.

Par radio, je demande immédiatement un volume conséquent de moyens en renfort. Si la situation dégénère, il va en effet falloir un nombre important de sapeurs-pompiers pour mener simultanément de nombreuses actions. Dans ma tête, je réalise un rapide calcul : une cage d'escalier, onze étages, cinq appartements par niveau, 55 logements, trois personnes par appartement en moyenne, plus de 150 personnes potentiellement dans la fumée. Et je garde bien à l'esprit que le bâtiment comporte trois cages d'escalier, ce qui multiplie par autant le nombre d'habitants…

À la différence des opérations conduites dans Paris intra-muros, les renforts mettent en banlieue quelques minutes de plus à arriver. Le maillage des casernes est en effet moins dense. Les minutes qui s'écoulent m'apparaissent alors très longues.

J'entends de loin le major qui s'est saisi du mégaphone et qui, d'une voix déformée par l'appareil, rassure les habitants se manifestant aux fenêtres.

Les premiers renforts arrivent. La doctrine parfaitement maîtrisée par les sapeurs-pompiers permet à chaque engin de trouver naturellement sa place dans un dispositif déjà établi. De plus, les chefs d'agrès qui arrivent en renfort appartiennent à la 22e compagnie. Nous sommes habitués à travailler ensemble, et cette connaissance réciproque fluidifie leur engagement.

Dès leur arrivée, je les affecte à une mission et ils vont immédiatement se placer aux ordres de leur chef de secteur. Je les vois entrer dans l'immeuble, suivis de leurs équipes. Les reflets bleus des gyrophares éclairent les casques argentés courant devant la façade.

Je reste très prudent car je sais d'expérience que dans un bâtiment de ce type qui brûle, les victimes sont fréquentes. Et qu'elles peuvent se dévoiler tardivement pendant l'intervention. J'anticipe donc un secteur qui aura pour mission la prise en charge de celles-ci, en créant dans un immeuble à proximité un point de regroupement des victimes. Le caporal-chef, chef d'agrès du véhicule de secours et d'assistance aux victimes (VSAV), organise d'une main de maître cet espace chauffé et éclairé.

Des personnes se manifestent maintenant aux fenêtres des étages supérieurs. Elles semblent paniquées bien qu'elles ne soient pas réellement en danger ; elles ont en effet été inquiétées par une légère odeur de fumée qui se répand dans les appartements. La panique commence progressivement à s'installer.

Les sapeurs-pompiers savent très bien que lorsque l'humain ressent l'effet de la terreur qui le convainc qu'il va périr dans les flammes, son comportement devient alors totalement incohérent. Et même s'il se trompe grossièrement dans son analyse, même s'il ne court aucun danger réel, il se mettra alors de lui-même en péril. Alors qu'il lui aurait suffit tout simplement de ne rien faire pour s'en sortir vivant et sans blessure.

Maintenant, le major ne parvient plus à enrayer la panique. Les échelles aériennes commencent à mettre en sécurité les familles paniquées.

L’exutoire est enfin créé ! Le binôme de sapeurs-pompiers a transpiré à grosses gouttes pour cisailler le cadenas installé sur la trappe grillagée. Ils savaient que leur mission était primordiale et que la réussite de l’intervention reposait sur eux. C’est un réel soulagement pour nous tous, le premier point bloquant de l’intervention est enfin levé ! La cage d’escalier commence rapidement à se désenfumer, nous allons pouvoir lancer la ventilation opérationnelle, sorte de gros ventilateur qui pousse les fumées et les gaz chauds, tout en mettant en surpression la cage d’escalier. L’intervention devrait maintenant reprendre un cours un peu plus normal.

Mais le lieutenant m’attrape alors par la manche : « *il manque une équipe !* ». Au milieu du bruit et de la fumée, nous nous dirigeons ensemble vers l’accès au sous-sol. Il y a déjà engagé son équipe de sécurité qui a pour mission de venir en aide aux pompiers déjà engagés. Il m’explique que son premier binôme, qui avait reçu pour mission de localiser le foyer, aurait déjà dû remonter et qu’il ne parvient pas à rétablir la liaison avec les deux sapeurs-pompiers.

Nous faisons rapidement le point avec le sous-officier en charge du point d’accès, et je vois dans son regard une réelle inquiétude. Nous nous côtoyons depuis plusieurs années, tant en intervention qu’à la caserne, et nous avons vécu ensemble des interventions difficiles. Son regard me transmet son inquiétude. Une fois déjà j’avais eu l’occasion de croiser ce regard inquiet, lors d’une intervention pour un gros feu d’entrepôt. Il ne « *sentait pas* » la situation et moi non plus. Une impression diffuse plus qu’autre chose, une sorte de malaise que nous avions ressenti. Nous avions fait évacuer les lieux en abandonnant le matériel, quelques minutes tout juste avant que l’entrepôt ne s’effondre. Sans faire de victimes, malgré un nombre important de sapeurs-pompiers engagés sur cette intervention. Et là, maintenant, je ressens la même angoisse diffuse.

La hantise de la perte de vie humaine m’envahit en une fraction de seconde. Les feux de sous-sols sont impitoyables et dangereux car la progression se fait dans le noir et dans la chaleur. Le sapeur-pompier, toujours en binôme, déroule derrière lui une ligne guide à laquelle il est attaché, mais les obstacles sont nombreux. La respiration sonore rythme la progression qui se fait en tâtonnant avec une visibilité de quelques dizaines de centimètres dans le meilleur des cas. Il faut être descendu dans ces sous-sols en feu pour connaître ces impressions très particulières et la peur de ne pas remonter à la surface qu’elles peuvent engendrer. Je suis d’ailleurs

convaincu qu'un jeune officier doit dans sa formation passer au moins une fois par là pour parfaire son apprentissage. À défaut, lorsqu'il recevra le compte rendu de ses équipes remontant de la fournaise, il ne pourra pas comprendre.

À ce moment précis arrive un engin-pompe de la caserne Vitry-sur-Seine. Son chef d'agrès débarque au milieu de notre conversation et comprend immédiatement à nos visages que quelque chose ne va pas. Lui aussi fait partie de la famille de la 22. Je suis heureux que ce soit lui, c'est un meneur d'hommes. Les ordres fusent : « A*ux ordres du lieutenant, secteur attaque, par le point d'accès ici, mission recherche d'un binôme porté manquant à l'appel »*. Ces manœuvres de recherche de camarades manquants sont répétées très régulièrement lors de la préparation opérationnelle dans les casernes, et chacun a les bons réflexes imprégnés en lui. Le dispositif de sauvetage se met en place immédiatement.

Je ressors de la cage d'escalier. L'intervention dans les étages se poursuit. La panique a bien gagné une partie des habitants de l'immeuble.

Les équipes commencent à descendre par les escaliers des personnes qui ont cru pouvoir progresser dans la fumée. Tout le monde tousse. À l'extérieur, les échelles balayent la façade de l'immeuble. Un attroupement s'est formé, les bandes du quartier regardent avec nonchalance la scène mais n'entravent pas les secours.

Je réalise mentalement le point des moyens disponibles. Je risque d'en manquer, notamment pour le secours à victimes. Le chef d'agrès du VSAV vient en effet de m'informer qu'il dénombre déjà six victimes légèrement intoxiquées dans le hall d'entrée ; des habitants qui ont voulu braver la fumée. Il manque déjà de bouteilles d'oxygène. J'effectue alors une deuxième demande de moyens. J'appelle également l'état-major et la coordination médicale de la Brigade pour les informer que j'ai deux pompiers manquants à l'appel et qu'il m'envoie des moyens supplémentaires au cas où le dénouement devrait être dramatique. Cette Saint-Valentin s'annonce plus difficile qu'initialement pressentie, et j'espère à ce stade qu'elle ne sera pas endeuillée.

Mon chef de corps arrive, il occupe ce soir les fonctions d'officier supérieur de garde. Il a décalé depuis l'état-major du 2e groupement d'incendie situé à Masséna dans le 13e arrondissement de Paris dès qu'il a entendu sur les ondes que je prenais le commandement des opérations de

secours. Derrière lui, le véhicule poste de commandement du groupement suit dans les rues encombrées et sombres de la cité.

Nous nous isolons tous les trois sur le trottoir en face : lui, l'officier poste de commandement et moi. Appuyés sur le capot d'une voiture et en dessinant rapidement le bâtiment et ses accès sur un petit tableau blanc, je rends compte de la situation. J'explique les actions menées, l'organisation du dispositif et surtout mes préoccupations. J'ai trois voyants rouges dans ma tête, et pour ceux-là, j'ai besoin du soutien de mon supérieur et du véhicule poste de commandement : l'équipe manquante, le foyer non localisé et le nombre de victimes qui augmente. Un compte rendu comme celui-ci dure moins d'une minute pour exposer la situation et arbitrer les options possibles.

Au moment où le colonel va dire quelque chose, et j'imagine prendre à son tour le commandement des opérations, le lieutenant traverse la rue en courant et se porte à notre hauteur. Le binôme a été retrouvé sain et sauf, il a pu remonter malgré des difficultés de progression dues à un important stockage dans les couloirs. Leur ligne de vie s'était enroulée dans des détritus et les avait bloqués. Miraculeusement aucun des deux sapeurs-pompiers n'est blessé ni intoxiqué.

Le foyer a été localisé au bout d'un grand couloir, dans une cave fermée par une porte épaisse et les équipes de renfort ont déjà commencé à descendre dans les caves avec des lances en eau pour éteindre les flammes.

L'intervention se dégonfle alors aussi vite que les mauvaises nouvelles s'étaient accumulées. Tous les intervenants ont été bons pour une bonne frayeur, à commencer par les deux sapeurs-pompiers qui récupèrent à l'air libre.

Une fois éteint, le feu ne produit plus de fumées et les circulations de l'immeuble redeviennent rapidement praticables. Aussi vite que la panique s'était répandue parmi les habitants, celle-ci disparait avec la fumée.

Nous constatons quelques minutes plus tard en descendant dans le niveau de caves et en écoutant le compte rendu des équipes qui ont attaqué le sinistre, qu'il y avait en réalité deux foyers distincts. Deux caves, situées à bonne distance l'une de l'autre, brûlaient. L'enquête technique confirmera notre analyse : le feu était bien criminel.

Il arrive de temps à autre que des feux d'habitation soient volontairement allumés. J'ai à l'esprit une adresse qui nous avait vus intervenir chaque

semaine pendant plusieurs mois avant que le pyromane ne soit appréhendé. Il n'avait aucune appétence particulière pour la magie des flammes, ses motifs plus prosaïques tenaient à des querelles de voisinage. À chaque fois, ce sont des vies mises en danger, celles des habitants et celles des secours.

Et concernant les fumées qui ont pu monter aussi aisément dans les étages, c'est en fait un défaut de cloisonnement qui leur a permis de ne pas être retenues au sous-sol comme elles auraient dû l'être. Les fumées chaudes s'étaient ainsi accumulées dans des espaces libres entre le sous-sol et le rez-de-chaussée, et sous la pression des gaz, avaient brutalement été libérées vers la cage d'escalier.

La reconnaissance de l'ensemble des appartements se poursuit, tout comme le déblai des caves qui ont brûlé, tandis que les habitants intoxiqués sont évacués vers les hôpitaux. L'intervention va se poursuivre encore deux à trois heures dans la froide nuit de février.

Il n'y a rien à redire à l'intervention du lieutenant : il l'a parfaitement menée. Il est toutefois un peu dépité car il a fait connaissance avec la désagréable sensation d'une intervention qui file entre les doigts de celui qui la commande. La réalité du terrain est bien celle-ci ; on peut toujours se faire piéger.

Nous sommes nombreux à avoir connu cette expérience inhérente à la prise de décision dans l'incertitude. Je crois d'ailleurs que tous ceux qui ont exercé des responsabilités opérationnelles ont vécu ce type de situation au moins une fois dans leur vie. Toutes nos interventions peuvent en effet très rapidement basculer du tout au tout. À nous de rester humbles, puis d'analyser lucidement nos engagements opérationnels à l'issue de ceux-ci pour en transmettre les enseignements au plus grand nombre par la suite.

À mes yeux, il est certain qu'un drame a été évité ce soir-là. Cette fois-ci, nous avons eu de la chance car les habitants poussés par une peur panique incontrôlable n'ont pas sauté depuis les étages. Et nos sapeurs-pompiers engagés au sous-sol ont pu remonter en vie.

Pour un officier, les premières années à occuper les fonctions de « chef de garde » constituent une étape incontournable de l'apprentissage du métier en vue d'occuper les futures fonctions d'officier de garde. Ces années au fourgon permettent d'accumuler rapidement de l'expérience et de gagner en maturité tactique, tout en développant ses connaissances techniques.

Et je veux croire que la chance a été un peu provoquée par la préparation opérationnelle permanente et les manœuvres récurrentes d'extinction des feux de sous-sols. Ce type de feu constitue une intervention que nous appréhendons tous, car elle reste particulièrement risquée. Je sais également que la connaissance mutuelle des intervenants et la confiance réciproque entre ceux-ci ont indéniablement joué un rôle dans le dénouement favorable de cette opération.

Mais l'humilité demeure bien de rigueur. Nos blessés et nos morts, toujours trop nombreux, sont là pour nous la rappeler. La liste des « morts au feu » qui est lue chaque lundi matin dans tous les centres de secours de la Brigade incite au respect et à la mémoire. Cette litanie de sapeurs-pompiers de Paris qui sont allés au bout de leur engagement tient également lieu d'avertissement à celui qui perdrait de vue cette humilité bien souvent salvatrice.

10.

DEVENIR CHEF

« Nous sommes faits pour une vie héroïque. »

Tom Morel

De très nombreuses études ont été commises sur le commandement, et ce depuis des siècles. Dans cette littérature abondante, les principes du commandement édictés par les chefs de guerre se confondent souvent avec des préceptes tactiques. Ceux-ci ont été légués par leurs auteurs à la fois à des fins d'enseignement mais également bien souvent pour asseoir leur postérité. Les fréquentes références aux plus connus d'entre eux, notamment Sun Tzu[1], Jules César[2] ou encore Clausewitz[3] illustrent ces réflexions anciennes tombées aujourd'hui dans le domaine du grand public, et en particulier dans le monde du management de l'entreprise.

En sus de ces écrits mêlant principes de la guerre et leçons de conduite des hommes, le style de commandement qui fait le jeune officier du XXIe siècle tient dans un corpus littéraire plus récent et lui aussi richement étoffé. Si Lyautey et de Gaulle sont de grands classiques qu'il convient de citer aux épreuves du concours de l'École de guerre, Jünger et Kageneck proposent quant à eux un mélange d'histoire militaire et de vision d'outre-Rhin, tandis qu'Hélie de Saint-Marc fait partie des incontournables, admiré tant pour son sens de l'honneur que pour sa plume. Et sans oublier les mémoires de Bigeard pour compléter ce tableau ! Les grands anciens ayant

écrit sur le thème du commandement sont nombreux, et tous, dans des styles différents, consolident la réflexion du chef militaire. Ils contribuent à la formation et à l'éducation du jeune chef, mais également à la réflexion des plus anciens car, dans ce domaine, la remise en question doit être permanente.

À notre tour maintenant, praticiens de la décision et de la conduite des hommes dans l'action, il nous faut réfléchir à cette autorité dont nous sommes investis, et que nous exerçons tant au quartier qu'en opération. Si les principes ont été largement décrits, nous avons en effet la conviction profonde que pour améliorer nos compétences, il nous faut confronter ces principes à l'environnement contemporain en général, et à la conduite des opérations actuelles en particulier. Charge à nous, ensuite, de partager ces réflexions dans l'intérêt collectif. Dans ce domaine, chaque chef, à quelque niveau qu'il se situe est légitime pour conduire cette réflexion.

J'ai la conviction que l'on ne naît pas chef. Tout au plus développe-t-on dans sa jeunesse et son adolescence des aptitudes qui fourniront plus tard un terreau favorable à la formation reçue en école de formation. Pour devenir chef militaire, il faut en effet laisser du temps pour que la stratification des différentes couches se réalise ; celle des lectures et celle des enseignements, complétées avec des expériences humaines et tactiques.

Plusieurs années de pratique du commandement donnent une idée précise de la solidité des principes qui régissent la conduite des hommes. Mais ces années permettent également d'affiner les repères guidant l'adaptation de ces principes à des environnements nouveaux. Le commandement de l'époque du maréchal Lyautey (1854-1934) demeure dans ses principes similaire à celui exercé par un lieutenant à la Brigade. Toutefois l'évolution de la société, des techniques et des hommes et femmes confiés en font un chef pourtant fort différent.

Or, je crois que la maturité atteinte à la moitié de la vie professionnelle rend possible de discerner différents repères dans la pratique du commandement. Et ces repères constituent les gradients d'une boussole, instrument fort utile pour conserver l'équilibre parfois précaire qui est celui du chef.

Une manière de disserter sur le commandement est de suivre une approche chronologique afin d'étudier cette action sous ses différents prismes. Tout d'abord, se pose la question du commencement : pourquoi

veut-on commander, comment en est-on arrivé là ? Ensuite, celle de l'apprentissage du commandement et de la maturation de celui qui aspire à l'exercer.

En premier lieu, je crois que les motivations pour commander sont aussi nombreuses qu'il y a de chefs. Elles sont en effet, par essence, personnelles et souvent bien plus diverses que ce que l'on peut imaginer de prime abord. Il peut s'agir d'un besoin irrépressible et peu explicable plongeant ses origines dans l'enfance. Il est alors fréquemment qualifié de « vocation » avec tout le registre de l'appel entendu. L'engagement peut également être motivé par encore une soif d'aventure humaine qui s'est imposée sur le tard. Parfois, il s'agit plutôt d'une volonté de se confronter à des défis inconnus de la vie ordinaire. Dans ce dernier cas, il arrive que les engagements soient plus tardifs après avoir exercé un métier dans le civil.

Les raisons d'un engagement dans le service de l'État en général, et dans le commandement en particulier, sont multifactorielles. De plus, l'envie peut apparaître jeune, et l'adolescent se construira alors autour de l'image (parfois mythifiée) du chef militaire, tandis que pour d'autres, la connaissance du milieu militaire se fera fortuitement à un âge plus avancé. J'ai ainsi croisé d'excellents chefs qui avaient eu connaissance tardivement de la possibilité de devenir officier, voire certains qui l'étaient devenus par un véritable jeu de hasard de la vie.

Finalement, peu importent les motivations, il n'y en a pas vraiment de bonnes ni de mauvaises, si l'on veut toutefois bien exclure les profils empreints d'égoïsme ou de sadisme. On en croise très peu dans les armées, et cela est fort rassurant !

Pour ma part, très tôt dans ma jeunesse, j'ai voulu commander. J'ai voulu être celui qui dans des circonstances difficiles emmènerait un groupe derrière lui et assumerait la prise de décision. Derrière cette motivation, il y a toujours eu le souhait de vivre des rencontres humaines fortes complétées par une soif d'aventure. La littérature lue pendant ma jeunesse a dû jouer un rôle ! J'avais en réalité déjà perçu que les hommes confrontés à des circonstances extraordinaires vivaient des vies hors du commun. Et que ces circonstances leur permettaient de se réaliser.

De plus, il fallait du sens à mon quotidien. Cette nécessité évoquée est en fait assez banale dans le milieu militaire. C'est d'ailleurs une des raisons fréquemment avancée comme motivation à l'engagement dans les

discussions entre soldats : « Je voulais faire quelque chose pour les autres », ou encore « je ne me voyais pas me le lever le matin sans but »…

Et en réalité, je pense que cette quête de sens s'avère partagée par de nombreuses personnes, à commencer par celles qui exercent dans le secteur public ou dans les métiers à fort engagement. C'est par exemple le cas des professeurs et des personnels de santé. Dans mon cas, ce sens passait pour moi par le service de la communauté, et plus précisément par celui de la Nation. Dès mon adolescence, cette nécessité de sens dans ma vie d'homme a constitué une évidence qui s'est imposée à moi.

Alors que la société actuelle vante la nécessité du sens dans un quotidien parcouru par la vacuité du temps court et la satisfaction des besoins matériels, nous pouvons nous estimer heureux, nous militaires, de trouver ce sens dans notre quotidien ! Dans les moments de doute de nos engagements qui demeurent souvent exigeants et parfois ingrats, il suffit d'une cérémonie un 11 novembre, d'une prise d'armes d'accession à l'épaulette ou encore d'un remerciement de la population pour se remémorer ce sens du service, et par là même celui de notre engagement.

En définitive en ce qui me concerne, baigné dans un milieu de serviteurs de l'État depuis plusieurs générations, aspirant au grand air et aux efforts, tout comme à l'aventure collective, je me suis décidé à préparer le concours de Saint-Cyr. Car j'ai toujours considéré que notre école constitue l'incarnation du commandement. De plus, parisien et engagé dans une association de secourisme m'ayant amené à côtoyer la BSPP dans mes années de jeunesse, c'est avec une idée très arrêtée de l'unité dans laquelle je voulais être chef que je franchissais les portes de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr en 2002.

Ayant déjà décrit le parcours de formation du Saint-Cyrien choisissant de servir à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, je ne reviendrai pas sur celui-ci, sauf pour réaffirmer l'importance fondamentale de cette période d'acquisition des bases du commandement. Celle-ci nécessite du temps ; plusieurs années. Cela est incontournable pour mûrir l'engagement et affûter les outils du chef militaire.

Ce temps passé en école de formation qui apparaît parfois long (trois années augmentées d'une année de division d'application) permet d'assimiler des compétences techniques nécessaires au métier. Mais ces compétences comptent finalement peu par rapport à la maturité qui croît

petit à petit chez le jeune officier-élève pendant cette période. Or, cette maturité alliée à une véritable intelligence humaine est fondamentale pour mettre en mouvement l'ensemble humain formé par une unité. Et cela est vrai qu'il s'agisse d'un officier de marine à qui l'on confiera le commandement d'un bâtiment et d'un équipage, ou d'un pilote de l'armée de l'air. Les fondamentaux du commandement sont toujours présents dans ces emplois, même si les styles de commandement sont parfois très éloignés. Ces façons différentes d'exercer l'autorité sont en effet les conséquences de milieux physiques différents et des structures organisationnelles induites.

Cet apprentissage du métier de chef, balisé, réfléchi, incluant des mises en situation, semble aller de soi pour un militaire. Il nous paraît en effet nécessaire à nous autres militaires de consacrer beaucoup de temps et d'énergie pour former nos jeunes chefs. Et à travers cette formation leur permettre la constitution d'une « boîte à outils du commandement ».

Mais j'ai toujours été étonné de constater lors de mes échanges avec les différents services de l'État que cette nécessité n'était pas forcément toujours partagée. Les commissaires et les officiers de police que j'ai côtoyés m'ont souvent fait part de leur souhait d'une formation plus dense et plus durcie dans le domaine du management. Et, plus récemment, j'ai eu l'opportunité de participer à des rencontres de jeunes cadres dirigeants de l'État pendant lesquelles nous avons abordé le sujet de la conduite des hommes. Et à mon grand étonnement, j'ai encore constaté la demande unanime de mes camarades des différents ministères de bénéficier de formations dans des domaines managériaux tels que le leadership, la gestion des conflits ou encore le management d'une équipe. Certains m'apparaissaient d'ailleurs fort démunis dans leur exercice professionnel quotidien. Les discussions ont été riches et je sais que de telles formations existent aujourd'hui. Des volumes conséquents d'enseignement ont été mis en place dans les écoles fournissant les cadres de la République. Mais ces enseignements demeurent sans commune mesure avec la formation de chef militaire qui s'impose comme la référence dans le domaine de la décision et de l'encadrement des hommes. Et nous, militaires, nous ne nous rendons finalement plus réellement compte des compétences que nous développons, car décider, donner du sens et fédérer un groupe constituent bien le cœur de notre profession.

Armé pour faire face à un ennemi, c'est-à-dire à une volonté adverse douée de la capacité de raisonner une situation, le chef militaire constitue en effet l'étalon des décideurs pour « décider dans l'incertitude ». Aucune gloire à tirer de nos formations de chefs, seulement une impérieuse nécessité de former ceux qui se voient confier les armes de la Nation. Et, à ce titre, qui doivent disposer des mécanismes de prise de décision les plus fiables et les plus résilients.

C'est pour cette raison que le commandement demeure une singularité dans le monde des décideurs, que cette action de conduire des hommes de l'*ultima ratio regum* est si singulière. Et *in fine* que la formation de nos chefs constitue bien un enjeu majeur pour nos armées.

Alors, finalement, qu'est-ce que commander ? Est-ce seulement donner des ordres, de préférence avec peu d'égard pour les subordonnés, tels que certains films le montrent ? Ou est-ce plus fin que cela ?

Commander, c'est tout d'abord exercer une autorité qui a été conférée par un niveau supérieur, dans le but de remplir une mission donnée. En France, le niveau sommital est constitué par le président de la République, chef des armées. Cette part d'autorité qui est conférée est symbolisée par les prises d'armes des passations de commandement. De plus, la lettre de commandement signée du président de la République et remise aux chefs de corps, aux commandants de base aérienne et à ceux des bâtiments de guerre incarne cette autorité conférée.

Ensuite, la singularité militaire fait que le chef désigné est celui qui, au nom de la Nation, emploie la force contre un ennemi que le pouvoir politique désigne. Cette mission est exorbitante du droit commun et elle constitue le cœur de la particularité des armées dans le paysage des services de l'État. C'est pour cette raison qu'un statut particulier définit l'organisation des armées et que l'univers militaire rempli d'exigences et de sujétions est si exotique pour celui qui n'en est pas familier. Ainsi, le chef militaire est donc bien celui qui met en œuvre cette singularité militaire.

Enfin, le chef militaire demeure, *in fine*, celui qui décide dans cet environnement guerrier, caractérisé par une opposition des volontés des belligérants. Or, cet environnement c'est en réalité la guerre sous tous ses aspects, et avec toutes ses évolutions dans le temps. Des « grandes guerres » mondiales aux opérations de maintien de la paix des années 1990 en passant par les opérations asymétriques aussi anciennes que l'histoire de

l’humanité, le chef militaire demeure le spécialiste de la prise de décision dans ces environnements extrêmes.

Par leur complexité et leur dureté, ces environnements constituent le haut du spectre dans lequel des décideurs doivent comprendre, analyser, décider, et donner des directives. Ces « environnements chaotiques » constituent une forme d’étalon pour les organisations qui cherchent résilience et processus de prise de décision. C’est pour cette raison que de nombreux partenaires civils, notamment des entreprises, viennent chercher dans les armées de bonnes pratiques qui seraient transposables à leurs environnements propres.

Ces trois points énoncés constituent à mes yeux ce qu’est le chef militaire, unique par nature dans le monde des décideurs. Ayant à connaître des travaux dans le domaine universitaire des sciences de gestion, je sais quels sont les débats entre l’acceptation ou non du statut de chef dans l’entreprise ou encore la nécessité d’avoir plutôt un *leader.* Ici, la nature du décideur militaire l’exclut de ces débats, car il n’est pas seulement un *manager* qui donne du sens, même s’il peut paradoxalement employer au quotidien des outils managériaux qui ont fait leurs preuves !

Le chef militaire dispose de sa propre boîte à outils du commandement. Celle-ci se constitue au fil des années et des expériences. Elle est remplie de méthodes de raisonnement, de techniques, de doctrines, d’expériences humaines et de bon sens. C’est en piochant dans cette boîte que le chef parvient à décider dans une multitude de situations différentes les unes des autres. La prise de décision et le processus intellectuel qui y conduit constituent bien l’essence même du chef militaire.

Différentes façons de raisonner un problème tactique existent ; ce sont les méthodes de raisonnement par ailleurs récupérées par le monde civil du privé et du public. Une fois la décision prise, les ordres seront donnés pour initier l’action collective de l’unité, avant de contrôler ceux-ci et d’évaluer l’efficacité de la manœuvre, dans le but de réorienter l’action si nécessaire. Voici le cœur de fonctionnement du cerveau d’un chef militaire, vers lequel toute la formation tend.

Finalement, nous sommes bien loin de l’image caricaturale d’un chef militaire réduit à un « galonné » hurlant des ordres !

À la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, on commence à commander tôt. Un garçon de 19 ans occupant des fonctions de caporal commande son binôme à l’attaque d’un feu d’appartement. Il est formé pour cela et il a

acquis les connaissances nécessaires pour analyser la situation, décider de la progression à adopter et de la conduite à tenir. Et dans le cadre de la vie quotidienne d'une caserne, il exerce également des fonctions de commandement confiées par sa hiérarchie.

Il est heureux que le commandement s'exerce tôt et pleinement. Les responsabilités sont en effet sources de motivation et de dépassement de soi. Et une fois que l'on y a goûté, on peut difficilement s'en passer. Les caporaux-chefs, chefs d'agrès des VSAV, sont parfois âgés de 20 ans, 25 ans en règle générale. Ils partent en intervention au profit de la population pour porter secours, dans une ambulance et avec deux autres pompiers plus jeunes qu'ils commandent. Ils sont autonomes dans leur action, doivent analyser le contexte, réaliser le bilan et les gestes de secours. Et au cours de chaque intervention, en permanence, ils décident. Ils sont des chefs. Les premiers de la chaîne de commandement opérationnelle que l'on nomme la chaîne des commandants des opérations de secours dans le jargon des pompiers.

L'ambition d'aligner ces jeunes hommes et jeunes femmes à la tête de leur équipe est élevée. Toutefois, l'excellente qualité du service rendu montre que l'on peut faire confiance à de très jeunes chefs pour décider dans des environnements difficiles, à la condition de les sélectionner et de les former avec rigueur.

Ces jeunes cadres qui interviennent de manière autonome sur les interventions du quotidien méritent toute notre attention de chef plus ancien. À leur âge, ils n'ont pas encore acquis toute l'épaisseur humaine d'un homme mûr et la formation humaine inculquée dès le premier jour de formation initiale peut ne pas suffire à régler des situations difficiles sur le terrain. Ces situations, rendues compliquées par le fait humain plus que par la technicité, sont le lot de leur quotidien. De plus, la sollicitation élevée des équipages qui s'avèrent parfois constituer le dernier maillon de la réponse au profit de populations désacralisées oblige à faire preuve d'un réel courage. Celui qui n'est pas fait de grandeur d'action, mais de grandeur d'âme. La notion de service prend alors tout son sens à trois heures du matin par une froide nuit d'hiver dans les rues parisiennes. Tout autant que l'engagement au feu sur les grands boulevards en fin d'après-midi.

Ces jeunes chefs constituent dans le domaine du commandement une population moins aguerrie que les plus anciens. C'est une tautologie que

d’énoncer cela ; plus on est ancien, plus on a d’expérience. Ils demandent alors une attention soutenue de la part des sous-officiers anciens et des officiers. Un véritable compagnonnage permet de faire progresser cette catégorie de sapeurs-pompiers afin de les guider et de les armer autant que faire se peut face à des situations qui demeurent extraordinaires à l’échelle de la vie comme la mort, ou à l’échelle de la société comme des attentats. Après l’enjeu de la formation, l’enjeu de l’accompagnement est tout aussi important.

Toutefois, laisser croire que le chef ne commande que sur intervention, et qui plus est qu’il passe son temps en opération serait être excessif. Un sous-officier supérieur occupant les fonctions de chef de centre de secours, ou un capitaine commandant une compagnie, passent en réalité la très grande majorité de leur journée hors opération. Très souvent ils sont dans leur bureau ou en réunion, le plus souvent possible ils se préparent aux interventions en s’entraînant et quotidiennement ils s’investissent dans tous les domaines de l’unité. Ceux-ci sont nombreux, à l’identique de ceux d’une entreprise. Il s’agit par exemple de la gestion des ressources humaines, des questions budgétaires et comptables ou encore du contrôle du matériel qui sera utilisé lors des interventions.

Arrivé à ces moments de la carrière, après une quinzaine d’années focalisées sur l’emploi opérationnel, il convient en effet de développer des compétences managériales en plus des compétences de chef tactique déjà acquises.

Dans le paysage des secours en Europe, les sapeurs-pompiers militaires constituent une exception. Au carrefour de la culture du risque et de la chose militaire, ils proposent une organisation unique au service de la population défendue. Ma conviction est que ce statut militaire se révèle être un gage d’efficacité exceptionnelle. Et qu’il permet de produire des sapeurs-pompiers d’une rare qualité.

---

1. *L’art de la guerre,* VI^{e} siècle avant J.C.

2. *La guerre des Gaules,* I^{er} siècle avant J.C.

3. *De la guerre,* XVIII^{e} – XIX^{e} siècles.

11.

UN WEEK-END DE GARDE

> « *Quatre braves gens qui ne se connaissent pas n'iront pas franchement à l'attaque d'un lion. Quatre moins braves, mais se connaissant bien, sûrs de leur solidarité et par la suite de leur appui mutuel, iront résolument. Toute la science des organisations d'armées est là.* »
>
> Ardant du Picq

L'École de guerre organise depuis plusieurs années au mois de juin une rencontre autour d'un thème propre aux armées. Le but de cette journée de prises de parole est de faire connaître au public ce qui fait le soldat, la singularité des armées.

Portant bien son nom de « Croisée des mondes », l'événement est l'occasion de parcourir un thème à la fois au travers de la parole des officiers de l'École de guerre, mais aussi au travers de celle de personnalités civiles.

Après le thème de « l'engagement » en 2017, celui de « l'héroïsme » en 2018, le thème de l'année 2019 était celui de « la blessure et de la souffrance ».

Pendant une après-midi, les officiers de la 26e promotion de l'École de guerre à laquelle j'appartenais alors, prenaient la parole devant un amphithéâtre de 500 personnes.

Quotidiennement confronté à la souffrance des victimes prises en charge avec « altruisme, efficience et discrétion[1] », parfois confronté à sa propre souffrance ou à celle de ses frères d'armes, le sapeur-pompier de Paris se devait à mes yeux d'être sur les planches à cette occasion.

La confrontation de sa propre expérience aux regards des autres constitue une expérience forte et passionnante. Elle se révèle toutefois difficile, entre la pudeur recherchée, l'exigence de la prestation intellectuelle et le stress évident de se retrouver sur scène.

J'ai choisi ici de retranscrire intégralement le texte que j'ai déclamé le 27 juin 2019 en amphithéâtre Foch à l'École militaire de Paris. Celui-ci a déjà été publié aux Éditions de l'École de guerre dans *La Croisée des mondes 2019 : la blessure et la souffrance*, Paris, avril 2020. Les beaux textes qui composent cet ouvrage le font conseiller à tout lecteur intéressé par ce thème.

800 gardes. Huit années passées en unité opérationnelle à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris.

800 jours et 800 nuits de confrontation à la souffrance humaine, aux traumatismes sous toutes leurs formes, aux blessures les plus diverses.

En 800 gardes, l'expérience est dense. Souffrances physiques et psychologiques des victimes, souffrance des familles, décès, attentats, situations tragiques, misère sociale, folie, maladies sans issue… La liste est longue.

Quand je me retourne sur ces moments, je vois bien évidemment la souffrance. Mais je vois aussi et surtout la vie. Je vois en effet une humanité qui transparaît toujours. Même dans les situations les plus noires, même dans la tristesse et la douleur, un sourire, un acte de dévouement, une main tendue apparaissent. Souvent timidement certes, souvent en filigrane, avec la volonté des sapeurs-pompiers d'accompagner avec humanité.

Un vendredi, je suis de garde pour tout le week-end avec mon unité.

Le premier jour, la routine.

Samedi matin. Il fait beau. La matinée est agréable. Le calme persiste, je vais courir avec mon chef dans un parc arboré. Nous profitons de cette séance de sport pour discuter tranquillement.

Je cours avec ma radio. Celle-ci m'apprend que plusieurs engins sont partis pour un violent feu d'appartement. Le sous-officier en charge de l'intervention demande des moyens supplémentaires. Je fais demi-tour vers mon véhicule. Je me change et me mets en route pour rejoindre les lieux.

La radio me permet de suivre le début de l'action. La voix hachée et rapide de ce sous-officier que je connais bien me fait comprendre que cela ne se déroule pas normalement.

Lorsque j'arrive, le feu est sous contrôle. Nous sommes dans une cité difficile. Les gens courent et hurlent. Une femme est allongée sur le trottoir : elle a été extraite de l'appartement en flammes, elle est dans le coma. Un pompier lui donne les premiers soins.

– « *Je m'occupe d'elle mais son enfant est là, il ne va pas bien », me dit-il en montrant l'engin-pompe stationné à une dizaine de mètres.*

J'ouvre la porte. Je vois un petit garçon sur le brancard, inerte. Un autre sapeur-pompier, tout seul, réalise un massage cardiaque. Je connais son histoire personnelle ; il a lui même perdu un enfant récemment. J'ordonne à mon conducteur de l'aider.

Je monte dans les étages. Le sauvetage du frère du petit garçon est en cours. Le bruit du ventilateur en fonctionnement est assourdissant. La fumée est encore dense et brûlante. Je retrouve mon sous-officier. J'ai pour lui une affection toute particulière. Mais son compte rendu est confus. Il me parle d'école, de psychologues à y envoyer dès le lundi suivant… Je mets quelques secondes à comprendre. Sa caserne est située à 200m de cette intervention et un de ses propres fils est dans la même classe que le petit garçon gisant dans le camion. Il est obnubilé par cette situation.

Les renforts arrivent. Les victimes sont prises en charge. Le feu est éteint, tous les habitants ont été sauvés. Sauf un.

Le petit garçon dans le camion meurt. Sa mère et son frère ont un pronostic vital engagé. Ils sont évacués par ambulance de réanimation. La cité est maintenant silencieuse.

Un petit garçon est mort. Sa mère et son frère ont été sauvés. Ce n'est pas un feu que nous avons combattu. Nous nous sommes battus pour la vie. Et à chaque fois c'est la même chose, que nous connaissions ou non les victimes.

Sauver des vies nous marque, mais ne pas y parvenir laisse des blessures dans nos cœurs.

La journée se poursuit.

En fin d'après-midi, une ambulance demande un renfort pour un enfant en arrêt cardio-ventilatoire. Je suis en déplacement pas très loin de l'adresse de cette nouvelle intervention.

J'arrive sur les lieux, dans un magasin de la banlieue. Le médecin sapeur-pompier est déjà là. L'établissement est étrangement calme.

Sourire et joie du jeune caporal-chef, premier intervenant :

– « *J'ai réussi mon capitaine ! »*

– « *Bien je te félicite, mais explique-moi… »*

Un enfant de 14 mois a avalé une bille. Obstruction totale des voies aériennes, arrêt cardiaque. Manœuvre de désobstruction réussie. Le tempo était parfait, tout doit aller très vite. L'enfant est médicalisé, intubé et présente déjà des signes de réveil. Il s'en sortira sans séquelle. Des années d'entraînement pour réaliser un geste minutieux, précis et salvateur que le sauveteur n'aura peut être plus jamais l'occasion de reproduire de nouveau.

Il a sauvé cet enfant. Cette fois-ci la vie l'a emporté.

La nuit arrive. Un accident grave de circulation, un accouchement puis un autre incendie. Je suis fatigué. J'ai dormi deux heures.

Mais je profite du dimanche pour revoir les pompiers intervenus la veille en les rejoignant dans les centres de secours. Ils vont bien. Je refais le point avec le psychologue et l'officier supérieur de garde.

Fin de soirée. Je passe du temps avec les pompiers au standard et je sais que demain je retrouverai au bureau les dossiers qui se sont amoncelés. Je regarde ces jeunes sapeurs-pompiers plein de vie dont je suis si fier.

Minuit. Un ordre de départ tombe. L'ambulance est sonnée pour un accident de circulation. La prise d'appel laisse penser que c'est grave. L'accident n'est situé qu'à 500m du centre de secours. Je croise le regard inquiet du chef d'équipe. Je lui dis que je viens avec lui et que l'on agira à

deux si besoin : à lui la victime, à moi l'environnement, les messages, la coordination avec la police…

Nous arrivons en quelques dizaines de secondes dans une rue plongée dans le noir. C'est une zone industrielle lugubre. Une moto explosée, une rambarde déchiquetée sur une dizaine de mètres. Un garçon au sol. Nous craignons le pire.

Il a à peine 17 ans, gît désarticulé et sans vie sur l'asphalte. Au premier regard, il n'y a pas vraiment d'espoir. Nous tentons malgré tout de le réanimer.

Un homme se présente à moi :

– « *Bonjour mon capitaine, êtes-vous l'officier de garde ? ».*

Je me retourne, surpris. Il est rare qu'un civil s'adresse à moi par mon grade et ma fonction. Je comprends qu'il connaît bien la Brigade.

C'est le père du jeune homme.

Il vient d'être prévenu de l'accident.

Son fils essayait la moto d'un de ses amis.

Le père est un sous-officier retraité des pompiers de Paris.

Sa dernière affectation était dans ma compagnie.

Son fils est mort.

La mère n'est au courant de rien. Elle est chez eux.

Et au milieu de la souffrance indicible du père, de l'horreur de la situation, ce soir-là, un seul d'entre nous trouvera les gestes et les mots. C'est un de mes jeunes pompiers, 22 ans. Il emmène le père s'asseoir dans l'ambulance. Il le prend dans ses bras. Il accepte le silence.

Le père veut de l'aide pour annoncer la disparition de son fils à sa femme. Il demande qu'on l'accompagne. Et c'est alors ce jeune sapeur-pompier qui, en tenant la main du père, sonnera à la porte.

Bien souvent, aujourd'hui encore, quand je repense à toutes ces interventions, ce sont ces gestes pour un père, cette main dans sa main, cette humanité juste que je revis.

800 gardes de proximité avec la souffrance.

Mais surtout 800 gardes d'humanité et d'altruisme vécues au sein d'un groupe soudé.

Car derrière la souffrance et les traumatismes, ce sont bien ces marques de vie et d'humanité qui jaillissent, et qui font de nous des hommes.

---

1. Valeurs emblématiques faisant l'Ethique du sapeur-pompier de Paris et inculquées dès son engagement.

12.

MEN SANA IN CORPORE SANO

« *Une armée et une société succombent plus rapidement à une paralysie du cerveau qu'à toute autre crise.* »

Liddle Hart

Discussion de début de nuit au standard du centre de secours. Nous sommes une demi-douzaine, un sous-officier, des militaires du rang de toute ancienneté et moi-même. Dehors, il fait nuit noire et froid. La nationale 7 charrie son flot ininterrompu de camions qui se rendent au marché de Rungis. C'est un moment que j'apprécie tout particulièrement. Une coupure privilégiée dans l'emploi du temps bien chargé du chef que je suis. Il faut lutter et faire preuve d'une belle organisation pour décoller du bureau et des piles de parapheurs !

Depuis mon arrivée à la Brigade, je suis souvent physiquement présent très tard dans le centre de secours lorsque je suis de garde. Le standard de celui-ci est occupé 24 heures sur 24 par un sapeur-pompier qui reçoit les ordres de départ en intervention et qui sonne les engins sélectionnés. J'aime y prendre le temps de discuter de tout et de rien. C'est en réalité mon petit plaisir quotidien, que j'estime en plus nécessaire pour ne pas se couper des préoccupations des uns et des autres. Pour ne pas se couper de la réalité vécue par les sapeurs-pompiers de l'unité également, car à être trop dans son bureau on ne se rend plus compte de ce qu'elle est réellement.

Ma famille y est habituée et, lorsque je suis de garde, je quitte notre foyer après avoir diné, vers 21h ou plus tard, et je « descends au standard » comme nous avons tous l'habitude de dire. Cette appellation de standard a perduré bien qu'aujourd'hui on y reçoive plus aucun appel de secours directement ; ces appels aboutissent tous au centre de traitement des appels de Champerret dans le 17e arrondissement de Paris. Et le standard est aujourd'hui dénommé réglementairement « poste de veille opérationnelle ».

Depuis que je suis commandant d'unité, je ne passe à mon goût pas assez de temps dans ce « PVO ». La compagnie est en effet de grande taille, et avec ses quatre centres de secours et le commandement de plus de 270 sapeurs-pompiers, j'ai une tendance naturelle à passer trop de temps dans mon bureau ; le flux de dossiers à traiter est en effet conséquent.

Les sapeurs-pompiers qui se retrouvent à cette heure de début de nuit dans les lieux de vie sont ceux qui apprécient le contact humain et qui recherchent la camaraderie. Les autres préfèrent regarder la télévision ou jouer aux jeux vidéos, manière aisée de décompresser mais qui coupe l'individu du groupe. Et si ces occupations deviennent la norme, elles s'avèrent à la longue néfastes pour le collectif.

Les sujets de discussion lors de ces soirées sont des plus variés. Des histoires de cœur empreintes d'amour ou de virilité jusqu'aux permissions en passant par les passions et les occupations de chacun, tous les sujets ou presque y ont droit de cité.

Ce soir-là, la conversation porte sur le tirage du loto du lendemain. Une très grosse somme est en jeu, sans doute plusieurs millions d'euros. Un sapeur demande alors à la volée ce que les uns et les autres feraient en cas de gain. Interrogé à mon tour, j'explique tout d'abord sous forme de boutade que j'achèterais la compagnie, car je compte bien ne pas changer de vie ; ma vie actuelle me satisfait totalement. Le farceur du soir intervient à son tour et, de manière attendue, m'explique que plusieurs millions lui permettraient de réaliser toutes les facéties possibles dans la compagnie car son avenir serait malgré tout assuré par les gains.

Un caporal-chef prend la parole : « Moi, j'irai à l'université ». Il a lancé un pavé dans la mare, interrompant les rires initiés par le farceur du soir. Pour relancer la discussion, un sapeur lui demande ce qu'il étudierait. Et le caporal-chef de répondre alors qu'il enchaînerait plusieurs cursus ; la philosophie, l'histoire, le droit et d'autres encore.

La discussion du soir a pris un tour inattendu. Surprise de ces moments partagés ! Le caporal-chef explique son choix : il n'a en effet pas eu la possibilité d'étudier à la sortie de l'adolescence, des raisons personnelles que nous ne connaîtrons pas, et il a dû travailler jeune. Il a alors choisi de s'engager à la Brigade.

Au fond de moi-même, je suis en fait assez peu surpris par la réflexion de ce caporal-chef. Il est respecté par ses subordonnés et écouté par ses chefs. Homme de convictions, intelligent et tempéré, il est un excellent professionnel en qui chacun a confiance. Mais je suis plus étonné par la conversation qui s'ensuit sur la nécessité de faire des études et de lire des livres. La farceur du soir ne fait maintenant plus d'humour.

À mes yeux, c'est un petit miracle improbable qui a germé au sein de notre groupe, à bientôt minuit un soir d'hiver glacial, au fin fond du Val-de-Marne. Quant au caporal-chef, il est maintenant sous-officier, infirmier en ambulance de réanimation. Il a repris les études et je m'en réjouis pour lui et pour notre institution.

« *Men sana in corpore sano* » : la devise de Juvénal est bien connue. Les deux séances de sport quotidiennes font du pompier de Paris un homme au corps sain et à la musculature développée. Et l'on peut constater que le sport préserve indubitablement la jeunesse dans nos rangs, bien plus que celle que l'on croise dans la rue lors de nos interventions et qui est abimée par les déviances de l'alcool et des stupéfiants.

En ce qui concerne l'esprit, la compagnie d'incendie constitue à mes yeux un système vertueux permettant d'obtenir de très bons résultats. Ce système repose sur un encadrement de proximité qui joue un rôle d'éducateur et une forte ambition. Celle-ci est à la fois individuelle et collective. Chacun, en fonction de son potentiel, est en effet amené à progresser. Chaque sapeur-pompier qui rejoint la Brigade se confronte dès ses premiers mois de service à cet environnement qui place rapidement chaque individu face à des possibilités professionnelles et personnelles motivantes, en fonction de son potentiel et de ses envies. À la condition de travailler, chacun peut progresser en suivant des stages techniques ou des formations débouchant sur des fonctions d'encadrement. La reconnaissance de cet investissement, opportunité pour le sapeur-pompier et nécessité pour la Brigade, passe par l'obtention de nouveaux galons.

Tout cela est particulièrement vertueux car le système fait grandir ces garçons et ces filles tout juste sortis de l'adolescence. Pour cela, ils doivent s'investir et souvent travailler tard le soir. On trouve souvent au standard ou dans une salle de formation en fin de soirée ces sapeurs-pompiers qui travaillent ensemble pour préparer un examen. À condition de ne pas être feignant et d'écouter les conseils prodigués, la Brigade offre des opportunités extraordinaires à ceux qui la rejoignent. Nombreux sont ceux qui se sont réalisés dans cet environnement professionnel si particulier. Plusieurs décennies après, ils constituent souvent les meilleurs ambassadeurs de la Brigade.

Servir dans les centres de secours de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, c'est s'inscrire dans cette dynamique. C'est exercer le métier de sapeur-pompier évidemment, mais bien plus encore. Et cette volonté de tendre vers l'excellence, alliée à une éducation de l'Homme, est intrinsèquement liée au statut militaire. Les employeurs civils qui accueillent des sapeurs-pompiers de Paris en reconversion sont bien conscients de la spécificité de notre institution, et ne tarissent pas d'éloges sur l'excellente qualité de nos sapeurs-pompiers.

La moyenne d'âge dans les compagnies de la Brigade est peu élevée : autour de 23 ans. Pour un chef, cette proximité avec la jeunesse est source de fraîcheur et de dynamisme. Elle permet surtout d'éviter la sclérose intellectuelle ! Car la jeunesse stimule et pousse l'encadrement à s'adapter et à être perpétuellement en mouvement. Il est en effet contraint d'adapter sa pédagogie à l'évolution de la société et aux jeunes générations qui émergent.

L'encadrement de cette jeunesse implique de nombreuses remises en question des plus anciens. Parfois celle-ci s'avère difficile car les dernières générations arrivées dans les compagnies : Y, Z et bientôt alpha, on ne sait même plus, sont parfois déconcertantes. Elles engendrent en effet des individus que l'on pourrait qualifier de manière facétieuse « d'étranges ». L'accélération du temps que notre société connaît depuis une vingtaine d'années a considérablement accru les différences générationnelles. Ces dernières sont fréquemment marquées, par exemple concernant les attentes de la vie professionnelle et les moyens de vivre celle-ci.

Et ces *habitus* de la jeunesse, souvent surprenants pour les quadragénaires que nous sommes, ne peuvent devenir des fossés qui

engendreraient tensions et incompréhensions au sein de nos compagnies. Car celles-ci mettraient en danger l'équilibre du groupe. Et pourtant, par exemple, quand nous observons le rapport des plus jeunes aux réseaux sociaux, quel abîme !

Quoi que nous pensions de ces jeunes générations parfois surprenantes, elles constituent avec certitude l'avenir de la Brigade, en tout cas beaucoup plus sûrement que les sous-officiers et officiers supérieurs actuellement en fonction qui appartiendront rapidement au passé. C'est bien là le sens de l'histoire.

Ces jeunes gens qui franchissent les voûtes du fort de Villeneuve-Saint-Georges veulent servir. Comme nous le voulions à leur âge. Malgré les différences évoquées, sont-ils réellement différents de nos générations plus anciennes ? Ils font en effet parfois preuve d'immaturité. Mais n'était-ce pas notre cas ? Une de leurs caractéristiques tient également à leur impatience. Mais je crois également pouvoir dire que nous la partagions aussi en notre temps.

Ces jeunes gens doivent être éduqués et amenés au niveau d'excellence de la Brigade, comme nous l'avons été à notre époque pas si lointaine. Mais la pédagogie d'aujourd'hui est bien différente de celle que nous avons connue, car ces jeunes gens ont besoin de savoir qu'on leur fait confiance. Plus, ils ont sans cesse besoin d'explications pour adhérer. Et une très grande progressivité s'avère nécessaire car ils demeurent fragiles tant physiquement que psychologiquement.

En cela, nos plus jeunes sapeurs-pompiers sont réellement différents des générations qui les précèdent. Et comme le métier de sapeur-pompier demeure difficile malgré toutes les avancées technologiques possibles, il faut les aguerrir. Mais il faut le faire progressivement et avec une grande intelligence. C'est un défi difficile que les instructeurs du groupement de formation de Villeneuve-Saint-Georges s'évertuent à relever avec chaque nouveau contingent. Et que les cadres des compagnies poursuivent par la suite pendant les premiers mois de service dans les centres de secours.

Cet enjeu du recrutement et de l'instruction des sapeurs-pompiers est fondamental pour la Brigade. Il l'est également pour les compagnies et les cadres qui les composent. Car sans adaptation du système, il n'y aura pas assez de sapeurs-pompiers en compagnie. Et les jeunes gens que la BSPP

recrute aujourd'hui constituent les cadres de la décennie prochaine dont l'institution a besoin.

Une fois insérés dans les compagnies, il faut permettre à nos garçons et à nos filles de s'épanouir dans une carrière au sein de l'institution. Là encore, avec honnêteté et franchise, il nous faut rappeler notre spécificité et le projet de vie lié. Qui est exigeant mais ô combien épanouissant ! Et que nous ne trouvons nulle part ailleurs.

Il nous faut ainsi résolument préparer la relève, la nôtre, en maintenant un niveau d'exigence fort et compatible avec l'engagement opérationnel au profit des Parisiens.

Après ces digressions sur le jeune sapeur-pompier de Paris, revenons au standard du centre de secours. Celui-ci constitue bien un des points névralgiques de l'unité. Un peu comme la machine à café qui permet, elle aussi, de régler de nombreux problèmes du quotidien. Dans ces endroits, on apprend beaucoup de choses ; ils constituent une forme d'agora officieuse du commandement, servant à transmettre des messages du haut vers le bas et réciproquement.

Si mon premier souvenir fort lié au standard est constitué par cette discussion du gros lot du loto, le deuxième est quant à lui lié à une situation très particulière. Ce jour-là, j'ai pris conscience, encore un peu plus, de la qualité de nos sapeurs-pompiers.

Cette après-midi, je passe en coup de vent devant le poste de veille opérationnelle afin d'aller chercher des dossiers oubliés dans mon véhicule. Le couloir de rez-de-chaussée est séparé du standard par une porte en bois dans laquelle un hublot en verre est incrusté. En passant, je jette machinalement un coup d'œil à l'intérieur de la pièce.

Mon regard s'arrête sur un homme en train de manger un repas déposé sur un plateau de l'ordinaire. J'arrête mon pas pressé et reviens en arrière. Aurais-je rêvé ?

Un homme d'une cinquantaine d'année, barbu, avec des cheveux hirsutes dévore avec avidité le plat posé devant lui. Ses yeux sont brillants. Il est vêtu avec des vêtements trop grands : un pantalon de jogging et le tee-shirt d'une association sportive. Une espèce de châle usé est posé sur ses épaules. Il est pieds nus. Il est entouré par plusieurs sapeurs-pompiers, silencieux, qui le regardent déjeuner.

Qui est donc cet homme ? J'interpelle un de mes sapeurs-pompiers qui sort alors du standard et lui demande de m'en dire plus.

Il s'agit d'un sans domicile fixe qui errait à moitié nu à proximité du centre de secours. Les pompiers l'ont pris en charge car son état général n'était pas bon, et la fraîcheur de l'automne ne lui permettait pas d'aborder sereinement la nuit à venir. Avant de l'emmener à l'hôpital du secteur, ils sont allés d'eux-mêmes chercher de vieux vêtements qui traînaient dans les armoires. Ils l'en ont vêtu. Un sapeur-pompier est alors allé lui chercher les aliments non consommés du déjeuner et les lui a servis dans le poste de veille opérationnelle.

Pendant le temps de ce repas improvisé de milieu d'après-midi, le chef d'agrès a réalisé la fiche bilan qui accompagnera l'homme lors de son admission aux urgences de l'hôpital du secteur d'ici quelques minutes.

Que dire d'autre que la fierté de voir les sapeurs-pompiers se comporter de cette manière ? Je sais très bien que cette sollicitude extrême n'est pas la règle, car on ne peut consacrer systématiquement autant de temps à la prise en charge d'une victime. De plus je suis aussi bien conscient que la tension sur la disponibilité des ambulances et des équipages pousse plutôt à enchaîner rapidement les interventions.

Un tel comportement exceptionnel est rare. Mais il n'est pas unique et il témoigne des valeurs de notre institution ainsi que d'une certaine éthique. Cette dernière apparaît comme le résultat à la fois des qualités intrinsèques des jeunes gens qui rejoignent nos rangs, mais également d'une éducation que l'institution militaire met en œuvre.

On peut parler d'éthique, on peut l'enseigner par le power point et l'exemplarité. Mais cette après-midi là, l'éthique avait poussé la porte de la caserne.

Pour arriver à un tel résultat constituant un petit miracle de la vie en unité, il faut la présence continuelle d'un encadrement sélectionné au sein du centre de secours. La mission de celui-ci est bien de donner du sens à l'action, de rappeler inlassablement les valeurs de l'institution, mais aussi de ressasser les procédures et les conduites à tenir qui sont inscrites dans nos règlements. La disponibilité permet l'établissement du lien de confiance et la réponse aux questions posées par les subalternes. Enfin, cet encadrement doit être présent pour identifier les dérives quand elles ont lieu, et les sanctionner sans démagogie.

L’histoire de cet homme dans le poste de veille opérationnelle constitue un des souvenirs forts de mes années passées à Rungis. Ces quelques minutes ont constitué une leçon pour nous tous, et leur exemplarité a diffusé à bas bruit dans le centre de secours. Je crois qu’aucun cadre n’a pris la parole sur cet épisode connu de tous. Par pudeur sans doute. Parfois, l’exemplarité de certaines actions n’a pas besoin de grands discours.

Si une telle humanité n’est pas le propre de la Brigade – tous les services de secours portent indéniablement en eux des valeurs d’altruisme et de dévouement – un tel épisode constitue pour moi l’incarnation des valeurs de notre institution dont « l’éthique du sapeur-pompier » constitue la synthèse. Ici, encore, je crois que c’est la singularité militaire de la Brigade qui permet la concrétisation de ces valeurs fortes au sein d’un même corps.

Cet épisode illustre également une forme d’aboutissement de la notion de subsidiarité qui me tient à cœur. Il y a subsidiarité quand un chef n’effectue que les tâches que ses propres subordonnés ne peuvent réaliser. Il est bénéfique pour tous de l’appliquer résolument car le chef ne doit pas s’évertuer à tout faire au sein de son unité ; il n’en a pas la possibilité. Mais surtout en replaçant chacun à la bonne place en fonction de son niveau de responsabilité, on fait grandir l’individu en lui faisant confiance. De cette manière, le chef peut alors se concentrer sur les tâches pour lesquelles il apporte une réelle plus-value. Enfin, pour les subordonnés, cette pratique permet une responsabilisation accrue, gage de développement des compétences professionnelles.

Une dynamique basée sur la subsidiarité permet à une organisation, la compagnie d’incendie en l’occurrence, de gagner fortement en performance au quotidien. « Valoriser les talents » comme on le dit aujourd’hui dans les entreprises permet aussi de préparer l’avenir en discernant les potentiels individuels qui mériteront d’être encouragés à endosser de nouvelles responsabilités.

Car un des objectifs du commandement est bien que chacun grandisse pour devenir un homme adulte et mûr, épanoui et équilibré. Quant à savoir quelles sont les plus belles carrières, j’ai pour habitude de croire (et de dire) qu’il y a autant de belles carrières qu’il y a d’hommes. En fonction des choix individuels et du potentiel de chacun. Terminer sa carrière caporal à quinze ans de service est à mes yeux aussi honorable que de la terminer sous-officier ou officier. À condition d’avoir fait fructifier ses talents !

Accompagner la progression des uns et des autres quand cela est possible, et les voir s'épanouir dans de nouvelles fonctions demeure pour moi une réelle joie, et fait le sel de ma carrière d'officier. Nombreux sont ceux que j'ai croisés et qui se sont réalisés en sortant de leurs zones de confort. Toutefois, deux m'ont marqué particulièrement : un jeune caporal-chef à fort potentiel que j'ai dû motiver pour qu'il fasse fructifier son potentiel et un sous-officier qui n'avait pas eu la possibilité de faire des études. Tous deux sont aujourd'hui lieutenants à la Brigade et c'est avec une grande fierté que je constate l'exemple qu'ils donnent à leurs hommes.

« *La joie de voir l'élève dépasser le maitre* », pour reprendre une citation, est un moteur évident du commandement. Le chef doit toujours conserver à l'esprit cet objectif, parmi d'autres, car je crois qu'il ne peut y avoir de conduite des hommes sans volonté affirmée de transmettre. Cela permet d'avoir une adhésion par la confiance qui permet d'obtenir les meilleurs résultats, mais également de préparer l'avenir de nos unités.

En conclusion, la Brigade propose un projet de vie auquel nous sommes nombreux à adhérer. Les années passées à servir dans des unités en dehors de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris m'ont fait prendre conscience de l'extrême qualité de ces jeunes gens qui poussent la porte de la Brigade. J'estime que nous comptons dans nos rangs ce que notre pays a de meilleur dans sa jeunesse. Pour un certain nombre d'entre eux, ils deviennent des sous-officiers et des officiers de belle valeur, qui se distinguent par la recherche de l'excellence et une épaisseur humaine dont peu d'unités peuvent se prévaloir. Encore une fois, une tête bien faite dans un corps sain aboutit à développer des personnalités équilibrées qui feront de bons chefs militaires.

Sans tomber dans le travers un peu forcé de la campagne de recrutement, je suis convaincu qu'il suffit d'oser pousser la porte pour devenir ces hommes-là, de le vouloir, et de s'en donner les moyens.

13.

SERVIR ET COMMANDER AVEC CARACTÈRE

« *Un chef, c’est fait pour cheffer.* »

Jacques Chirac

Si les motivations pour commander sont à peu près aussi nombreuses qu’il y a de chefs, en revanche je crois que la pratique du commandement doit se conformer à des principes. Ces derniers sont des invariants qui constituent la base de la conduite des hommes. De plus, je crois que l’application de ces principes permet à chaque chef de gagner sa liberté dans l’exercice de l’autorité confiée, car celui-ci n’est pas une pratique qui ne serait faite que de contraintes et d’impératifs, sans marge de manœuvre. Bien au contraire, le chef militaire dispose bien souvent d’une latitude à faire pâlir de nombreux décideurs civils[1].

Ces principes, accompagnés de quelques repères rendant possible leur adaptation aux circonstances, forment la boîte à outils du décideur militaire. Ils ont le mérite de s’appliquer du caporal-chef au général.

Remarquons incidemment que l’étude des appellations des grades est instructive lorsque l’on aborde la question du commandement. Si certains comportent en effet de manière directement lisible la notion de « chef » (caporal-chef, sergent-chef, adjudant-chef), d’autres portent en eux étymologiquement la référence au commandement. C’est le cas du mot

« capitaine » dont l'étymologie vient de « *caput* », la tête en latin, qui peut être compris comme « celui qui est en tête ».

Penchons-nous maintenant sur les caractéristiques du chef militaire, tout en conservant à l'esprit la spécificité de leur mise en œuvre dans le contexte du secours aux populations dans lequel exerce l'officier de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Puissent ces lignes être utiles à celui qui chercherait des pistes de réflexion pour commander ou diriger une équipe !

Tout d'abord, j'ai pour habitude de dire que le commandement est à la fois un exercice difficile et tellement facile. Il s'agit en effet de la première caractéristique qui me vient à l'esprit et que j'aime partager avec les plus jeunes. Cet aspect paradoxal de l'exercice du commandement s'est imposé à moi suite à l'accumulation d'expériences et de réflexions. Et, aujourd'hui je lis les situations dans lesquelles les officiers se trouvent lorsque nous en discutons, à travers ce prisme de la facilité qui rencontre parfois de manière inopinée la plus grosse difficulté.

Commander des hommes se révèle difficile car cet exercice constitue en pratique un numéro permanent d'équilibriste. L'image du funambule progressant sur un câble est celle qui me vient à l'esprit. Les causes du déséquilibre, soudaines et imprévues, peuvent être nombreuses. Elles sont des fois liées au caractère d'un individu, qu'il s'agisse de celui du chef ou de celui du subordonné. D'autres fois cela peut être lié aux difficultés organisationnelles. Ou encore, parfois, le déséquilibre peut être conjoncturel, résultant d'une mauvaise synchronisation au sein d'une équipe de commandement et d'un petit hasard qui vient enrayer le tout. En fait, il y a de multiples causes au fait que le chef militaire soit déséquilibré sur son câble tendu symbolisant le chemin à parcourir, du début de sa prise de fonction jusqu'au passage de témoin à son successeur.

En revanche, la bonne nouvelle, c'est que commander s'avère également très simple, j'en suis convaincu. Car commander fait surtout appel à des comportements basiques de l'être humain, et dans ce domaine, de nombreux repères existent pour s'aventurer sur un chemin balisé.

L'une des premières règles du commandement que l'on perçoit bien vite est qu'il convient de commander comme on souhaite être soi-même commandé. Cette impression tient du bon sens et constitue un premier guide pertinent. Je connais en effet assez peu d'hommes qui souhaiteraient être commandés par des chefs acariâtres, méchants, ne faisant pas confiance

et menteurs, et par la suite reproduire ces modèles. Le rapport entre le subordonné et le chef dans l'apprentissage du commandement est fondamental : il permet en effet de construire son propre modèle, à l'image du patron du tailleur dans son atelier. Il y a les chefs à qui on aimerait ressembler, et ceux qui resteront gravés dans les esprits comme autant d'exemples à ne pas reproduire.

Ainsi, je pense que le commandement est en tout premier lieu une affaire de bon sens qui s'appuie sur des relations humaines intelligentes et lisibles. Il est plus aisé de commander au contact de la troupe que dans des fonctions supérieures, car dans ces dernières on peut moins facilement prendre la température de l'unité dont on a la charge.

Une deuxième règle, en plus de la prise en compte des modèles croisés dans son expérience professionnelle, pourrait être la nécessité de s'inspirer des exemples de chefs que l'histoire nous a laissés. À travers la lecture de ces récits, on doit alors s'immerger dans la conduite des hommes dans les tumultes du passé. Notre génération n'a en effet fort heureusement pas été confrontée à des évènements de l'ampleur des guerres mondiales, de la guerre d'Algérie, ou d'une manière plus lointaine des révolutions que la France a connues.

À travers ces lectures et l'observation méticuleuse des comportements des chefs et des hommes qui nous ont précédés, nous pouvons reconnaître la persistance de certains principes et leur adaptation aux circonstances de l'Histoire. En toile de fond de cette analyse historique, les questions éthiques et morales sont nombreuses, les exemples ne manquent en effet pas dans l'Histoire de France. Et ceux-ci sont autant de supports de réflexion pour les décideurs contemporains qui se confrontent alors à des questions extraordinaires comme les dilemmes moraux de nos anciens en 1870 ou en 1940.

En poursuivant cette réflexion sur la manière de se préparer au commandement, ou de réfléchir à sa pratique professionnelle quand on l'a déjà exercé, quels autres repères trouve-t-on sur son chemin pour garder l'équilibre sur le câble tendu ?

Il m'apparaît tout d'abord très clairement que le caractère se distingue parmi les qualités requises pour diriger les hommes. Commander demande indéniablement un caractère forgé. Être doté de ce caractère est incontournable, car il permet au décideur de faire face au brouillard dans la

prise de décision. Il rend aussi possible la continuité de l'effort dans le quotidien en luttant contre la versatilité qui serait néfaste à la vision à long terme. Car le chef doit voir loin, discerner, indiquer le cap et s'y tenir. En donnant du sens, il permet alors de mobiliser les énergies du groupe pour avancer vers un point au-delà de l'horizon.

Et le caractère apporte naturellement de la force, qualité requise pour tenir le cap là aussi. Un chef qui n'en a pas doit aller chercher cette force de façon plus artificielle ; il doit en effet compenser ce manque. Et cela lui consomme de l'énergie et du temps. Or, le chef ne peut se permettre cette perte de temps.

Aucun besoin d'opérations héroïques pour savoir ce que tenir la barre signifie. La complexité des organisations matricielles contemporaines suffit à éprouver le chef et à générer de fortes attentes de sens au sein de la troupe.

Ainsi, le caractère se définit comme de la détermination et de l'énergie dans l'action. Nous ne pouvons ainsi qu'adhérer aux écrits du général de Gaulle présentant le caractère comme la principale « *vertu des temps difficiles* ». Il y consacre d'ailleurs un chapitre entier dans son livre *Le fil de l'épée* paru en 1932 qui constitue encore aujourd'hui une référence dans le corpus de la conduite des hommes.

Pas grand-chose de grand ou de dangereux ne semble pouvoir se faire sans ce fameux caractère pour guider des hommes, pour leur influer dynamisme et sens et par là même faire face à l'adversité. *A contrario,* pour un chef militaire, ne pas avoir de caractère implique une tiédeur qui n'est pas compatible avec la confrontation aux plus grands dangers.

Précisons toutefois que le « caractère » est bien éloigné du « caractériel » qui, lui, n'a pas sa place dans le commandement. Les caractériels, parfois rencontrés dans toutes les sphères de la vie, sont marqués par une forme de déséquilibre qui contrarie bien vite le lien de confiance si ténu entre un chef et des subordonnés. Le caractère peut donc être fort, mais il doit être profondément équilibré pour constituer un facteur de solidité au sein de l'unité, et non une faiblesse de celle-ci.

L'histoire est remplie de chefs militaires partageant ce trait commun d'un caractère affirmé qui leur a permis d'avancer avec conviction et détermination dans les circonstances les plus difficiles. La grande Histoire retient César, Napoléon et de Gaulle. Je ne suis pas certain qu'aucun de ces

grands chefs n'ait pas été caractériel, mais l'histoire telle qu'elle a été écrite relate finalement assez peu cet aspect. Et d'ailleurs ce dernier pourrait être pardonné au vu de la stature de ces hommes ! Ils avaient en revanche chacun en eux ce caractère qui fait les chefs. Et qui explique pour ces cas particuliers comment la confrontation entre des hommes peu ordinaires et les circonstances de l'Histoire fabriquent des hommes marquant celle-ci.

Ces monuments de chefs politico-militaires à nul autre pareil ne doivent toutefois pas occulter des exemples plus proches de l'exercice du commandement. Le XX^{e} siècle a ainsi fourni pléthore de chefs militaires, et chacun peut aisément y fouiller et trouver des exemples à suivre. D'un maréchal Juin à un général Casso commandant le régiment des sapeurs-pompiers de Paris dans les années 1960, en passant par le commandant de Saint-Marc, Guynemer, Bréchignac ou encore l'adjudant Vandenberghe, tous possèdent en commun un caractère fort. Ils ont servi dans des contextes que nous ne connaissons pas aujourd'hui et ont exercé des responsabilités de niveaux très différents. Par leur détermination ou les dilemmes qu'ils ont eus à résoudre, ils nous interrogent sur notre pratique contemporaine du commandement. Et surtout, ce qu'individuellement nous sommes prêts à faire et à donner. Lisons leurs écrits et les écrits qui relatent leurs vies !

Le caractère doit être affirmé, j'en ai la conviction. Toutefois il doit être équilibré. Et d'une manière plus générale, l'équilibre doit demeurer la règle dans la personnalité du chef. Celui qui a des lubies ou un comportement excessif engendra en effet d'une manière certaine des frictions dans l'exercice de son autorité. Ces frictions bloqueront le fonctionnement de l'équipe de commandement, parfois de la compagnie tout entière, car elles grignoteront petit à petit la confiance réciproque.

Mais qu'il est aisé d'énoncer ce principe d'équilibre comme nécessité incontournable depuis son bureau et devant un écran d'ordinateur ! La réalité de la conduite des hommes demeure malgré tout complexe. Rien n'est écrit d'avance. Les comportements sont parfois surprenants. Et les passions peuvent rapidement faire basculer un équilibre au sein d'une unité !

De plus, le chef lui-même demeure un homme complexe, avec ses forces et ses faiblesses, avec ses doutes et ses certitudes. Commander ne s'apprend qu'en exerçant l'autorité confiée. Commander ne s'apprend en effet pas

dans une salle de cours, nonobstant toute la nécessité de réfléchir, de lire et de s'interroger sur l'exercice en amont de la pratique.

Ajoutant à ces difficultés, il faut reconnaître que la personnalité du chef est en perpétuelle construction. La sagesse, elle, n'est pas atteinte à vingt cinq ans ! Fort heureusement d'ailleurs… Enfin, les circonstances peuvent parfois conduire un décideur à s'emporter ou à basculer dans l'ego très rapidement, et ce malgré toutes les bonnes intentions du monde. Cet ego, écueil du caractère affirmé souffrant d'un manque d'humilité, constitue un véritable poison. L'humain demeure cette pâte malléable victime des passions, et tout homme ayant commandé confirmera ses propos.

Ici encore, le commandement demeure un exercice d'expérience. On pourrait même écrire « d'expériences ». Celles-ci constituent en effet des accélérateurs de maturité pour le chef et l'unité qu'il commande. La brigade de sapeurs-pompiers de Paris offre des expériences extraordinaires au sens premier du mot, ce qui permet de gagner très vite en maturité dans le domaine du commandement.

Tous ces points constituent autant de bourrasques de vent qui risquent de déséquilibrer l'homme sur son câble tendu au-dessus du vide.

Enfin, en ce qui concerne le « profil psychologique » des chefs militaires, les armées aujourd'hui « profilent » leurs hauts potentiels avec l'appui de spécialistes des ressources humaines. Ici encore, j'imagine que le profil de l'homme équilibré est particulièrement recherché dans cette sélection. Et nous ne pouvons que nous réjouir de cette façon de prendre en compte la personnalité dans ce processus.

Maturité acquise au cours des premières années, évaluation permanente par l'institution, sur-sélection et *in fine* évaluation des profils du décideur constituent de bons gages pour obtenir des personnalités équilibrées.

Ainsi, ce caractère affirmé mais équilibré est nécessaire au chef militaire car il génère la détermination requise pour mener une unité en opération, et ce potentiellement dans le haut du spectre des situations auxquelles l'humain peut être confronté, celle du combat. En ce qui concerne nos armées occidentales, en prenant en compte le retour possible des engagements de haute intensité dont la possible survenue s'est éloignée de nos univers mentaux avec la chute du mur de Berlin.

Accompagnant le caractère, je crois que la volonté de servir constitue une autre des caractéristiques du chef. Non que cette volonté distingue le

chef de ses subordonnés qui la partagent avec lui, mais elle vient structurer la vie entière du chef.

L'origine du verbe « servir » est connue ; il vient du latin « *servus* » qui désigne l'esclave. Je ne manque pas de rappeler régulièrement cette étymologie, car, non que le chef soit esclave de quiconque, mais je considère qu'il doit ne plus s'appartenir lorsqu'il exerce l'autorité confiée. C'est en effet le chef qui doit au plus haut point incarner cette image d'implication totale, faisant passer l'intérêt collectif avant son intérêt particulier.

Cette notion de service dépasse le cadre du quotidien ; elle peut aller jusqu'au sacrifice suprême pour le militaire. Cette notion de sacrifice n'est pas un vain mot. Non seulement elle figure en toutes lettres dans le Code de la Défense[2], mais elle est incarnée par nos camarades qui ont donné leur vie sur les théâtres d'opérations, sur le territoire national, et plus spécifiquement à la Brigade pour ceux qui sont « morts au feu ».

Les sujétions de l'état de militaire sont nombreuses. Elles constituent l'expression du bien collectif avant celui de l'intérêt individuel. Nécessaires à la singularité militaire, je pense notamment au devoir de réserve, certaines contraintes sont parfois difficiles à vivre, d'autant plus qu'elles prennent place dans une société contemporaine qui les accepte mal. C'est par exemple le cas avec la mobilité géographique très régulière rendant difficile l'emploi du conjoint. Il me semble toutefois que pour faire face au mieux à ces sujétions, rappeler la portée de l'engagement et le caractère extraordinaire du service de la Nation permet de dépasser les désagréments des contraintes de l'état de militaire. Quelles que soient les évolutions possibles pour améliorer le quotidien du militaire, banaliser son état serait faire directement courir un risque à la Nation tout entière.

Ainsi, « servir » constitue le socle de la vie de soldat, celui qui donne du sens et qui permet le dépassement. Je suis convaincu que ce mot ne constitue pas un vain mot d'affichage, mais une raison centrale qui permet de ne pas se préoccuper de sa personne avant les autres. Cela est valable pour nous tous, mais encore plus pour le chef que ce soit dans son engagement opérationnel ou dans sa vie quotidienne. À ce titre, j'ai été agréablement surpris par l'impressionnant succès du titre éponyme de l'ancien chef d'état-major des armées paru en 2018 chez Plon[3]. Je m'en réjouis car ce succès illustre l'attente de sens de nos concitoyens et ce que

les armées peuvent apporter à la Nation pour répondre à cette attente. Les valeurs de l'institution sont fortement plébiscitées par les Français, et c'est tant mieux !

---

1. Et le titre du dernier ouvrage de l'amiral Finaz, ancien directeur de l'Ecole de guerre, est en ce sens particulièrement beau : *La liberté du commandement* publié chez Equateurs en 2020.

2. « *L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation*. » Article L-4111-1 du Code de la Défense.

3. Général de Villiers, *Servir*, Plon, 2018.

14.

UNE BOUSSOLE POUR CONDUIRE LES HOMMES

« *L’avenir, tu n’as pas à le prévoir, mais à le permettre.* »
Antoine de Saint-Exupéry

L’apprentissage du commandement se réalise sous la forme d’un compagnonnage qui permet l’accompagnement des plus jeunes par les plus anciens. Dépendant fortement des exemples rencontrés, le style de commandement du futur chef demande de mûrir pendant plusieurs années avant d’atteindre sa qualité optimale. C’est une des raisons pour lesquelles la formation d’une durée de trois années à Saint-Cyr est bénéfique aux jeunes gens sortis il y a peu de l’adolescence.

À mon tour maintenant de proposer quelques outils qui trouveront leur place dans la trousse du futur chef militaire. Je ne les ai pas inventés ; ils m’ont été légués par des anciens dans le cadre de cet accompagnement progressif à occuper des fonctions de commandement de plus en plus complexes. J’ai, tout comme mes camarades, éprouvé cet outillage et je sais qu’il est efficace pour la conduite des hommes.

Tout d’abord, notre commandant de bataillon à Saint-Cyr nous avait transmis un triptyque que j’avais noté dans mes carnets et que j’ai ressorti en prenant le commandement de la 22^{e} compagnie. J’apprécie la ligne de

conduite forgée par ces trois idées, car elle a le mérite de la simplicité et de la pédagogie. Ce qui est simple se retient plus facilement.

Ce colonel, sous les ordres duquel j'ai également servi en régiment par la suite, nous avait donné comme guide « l'exemplarité, l'obéissance et la compétence ».

En règle générale, tout Saint-Cyrien assis sur le banc d'un amphithéâtre étant plus porté sur le panache et les perches[1] que sur les discours de son commandant de bataillon, je pense que nous n'avions pas parfaitement mesuré à l'époque la profondeur de ces recommandations. Mais finalement c'était un conseil simple, sobre et performant.

Tout d'abord, l'exemplarité qui se révèle à la longue constituer un des meilleurs leviers du commandement car elle donne de la légitimité au chef et suscite l'adhésion. Demander beaucoup à ses subordonnés est possible quand on exige encore plus de soi-même. L'exemplarité dans le commandement fonctionne en fait dans toutes les situations et dans toutes les unités. Le commandement n'est-il pas facile par certains aspects finalement ? Cette exemplarité constitue le ciment le plus fort pour mener des hommes car elle établit un solide lien de confiance entre le chef et ceux-ci. Un ancien chef d'état-major de l'armée de Terre avait déclaré[2] « *l'exemple pour muet qu'il soit est le plus puissant instructeur que l'on connaisse* ». C'est une évidence, encore faut-il le rappeler !

L'obéissance demande quant à elle plus de réflexion car plusieurs notions peuvent se dissimuler derrière celle-ci. Si l'obéissance stricte est parfois nécessaire, forgeant par là même la discipline, elle n'est pas suffisante. Tout au plus constitue-t-elle une étape, celle de l'apprentissage quand on aspire à devenir chef, à l'image de l'enfant qui apprend l'autorité. Mais au-delà de cette obéissance restrictive, il y a la possibilité – le devoir devrais-je dire – du chef militaire de gagner beaucoup de liberté dans l'exercice du commandement. Car, effectivement, en respectant les ordres reçus et en cultivant l'initiative, en appuyant la manœuvre du chef comprise dans son esprit tout en ayant intégré les impératifs de celle-ci, on parvient à obtenir des résultats meilleurs que si l'obéissance avait été étroite et les ordres strictement appliqués. Et ce principe demeure valable pour manœuvrer face à un ennemi, mais aussi au quotidien dans le commandement de sa compagnie dans son centre de secours.

Voici en cela le véritable sens à accorder à cette obéissance, notion réellement consubstantielle de l'état de militaire. À titre d'illustration, on peut se remémorer la citation du général Lagarde (1920-2007), lui aussi ancien chef d'état-major de l'armée de Terre estimant que « *l'initiative au combat est la forme la plus élaborée de la discipline* ». De l'obéissance passive à l'initiative au combat, voilà le cheminement intellectuel que le cadre en devenir doit parcourir pour pleinement exploiter les possibilités de ce principe d'obéissance.

Enfin, le troisième panneau de ce triptyque est constitué par la compétence. Ce dernier pan peut paraître superfétatoire dans le tableau que nous sommes en train de peindre tellement il semble évident de prime abord. Comment pourrait-on en effet commander en faisant preuve d'incompétence ? La réalité est toutefois un peu plus nuancée : dire que tous les chefs sont compétents dans tous les domaines n'est pas vrai. À la fois parce que le monde est complexe et que les périmètres de responsabilité sont larges et changeants, et qu'un chef contemporain ne peut maîtriser tous les aspects d'une situation complexe. De plus, et il faut également, le reconnaître, parce que certains ne travaillent tout simplement pas assez. Et, j'adhère aux propos que Napoléon a laissés à la postérité lorsqu'il déclarait que « *La plus grande des immoralités est de faire un métier que l'on ne sait pas* ». L'officier est par définition généraliste et change régulièrement de postes, et parfois même de métier. Il peut en effet passer d'un poste de commandement à un poste dans un bureau budget en administration centrale avant de basculer dans un autre demain. Par conséquent, il faut travailler beaucoup, souvent vite et bien, pour être compétent dans ces environnements. Il ne faut ni compter ses heures, ni ses nuits parfois, pour être au rendez-vous de la compétence. Et au vu de la complexification des tâches du décideur militaire – ce qui est valable pour le décideur civil également – l'ambition de la compétence est réellement élevée.

Après ce triptyque intégré finalement précocement dans ma carrière, un autre de mes chefs nous a partagés une boussole susceptible de guider les jeunes capitaines que nous étions alors.

Cette boussole a le mérite de cadrer le chef vers une pratique équilibrée de son commandement, car le déséquilibre constitué par un caractère excessif ou des décisions exagérées s'avère toujours contre-productif. J'aime à rappeler la citation attribuée à Talleyrand : « *ce qui est excessif est*

insignifiant ». Les décisions excessives sont assez mal acceptées dans le domaine du commandement, et un instrument de navigation n'est pas superflu au décideur pour garder le cap.

Cette boussole du commandement est constituée de vertus de la philosophie classique, reprises ensuite dans la théologie chrétienne. Le philosophe grec Aristote (384-322 av J.C.) est en effet le premier à avoir développé une morale centrée sur les vertus, c'est-à-dire sur les dispositions de l'Homme à accomplir des actes moraux par un effort de volonté. Ses réflexions ont été reprises et développées quinze siècles plus tard dans la pensée de Saint-Thomas d'Aquin (1225-1274), plus précisément dans sa *Somme théologique*.

Au nombre de quatre, ces vertus sont la force, la prudence, la justice et la tempérance.

Au-delà des considérations philosophiques et théologiques qui dépassent largement le cadre de ces lignes, je considère que ces vertus offrent des repères aidant le décideur dans son exercice. Ainsi, elles guident et accompagnent ses choix vers des options raisonnées et tempérées. Cette boussole s'avère particulièrement utile quand la complexité de l'environnement ne permet pas de discerner aisément, mais aussi quand les passions peuvent l'emporter sur la raison dans la prise de décision.

La première de ces quatre vertus est constituée par la force qui est en réalité ici constituée du courage permettant de rester déterminé dans l'action. En cela, cette vertu trouve un écho tout particulier avec le caractère du chef militaire, qualité indispensable à l'exercice de l'autorité : rester déterminé dans l'action, une fois la décision prise, et face à la volonté adverse.

Cette autorité confiée ne doit toutefois pas être employée sans discernement. C'est alors la prudence qui joue ce rôle. Cette deuxième vertu est bien connue des tacticiens car, en s'opposant à la notion de surprise, elle évite de se faire surprendre. D'une manière générale, la prudence trouve pour le décideur son intérêt dès qu'il y a brouillard ou complexité. En éclairant la prise de décision, en permettant de discerner le « *de quoi s'agit-il ? »*, elle évite bien souvent de faire fausse route. Elle est également bonne conseillère dans les situations humaines complexes ou passionnées demandant un arbitrage.

De plus, être commandé ne peut être librement accepté qu'en prenant en compte l'impératif de justice, c'est-à-dire « la volonté de donner ou de rendre à chacun ce qui est dû avec équité ». Être juste est souvent une des premières qualités reconnues chez un « bon chef » par ses subordonnés. Cette vertu oblige le chef à se tourner vers les hommes dont il a la charge, rappelant avec force ce lien au sein du corps créé autour de l'étendard.

Enfin, la tempérance vient clore cette liste de quatre vertus. En permettant la maîtrise des désirs et des instincts, elle pousse le chef vers un équilibre dans les choix faits et dans l'action menée. Elle constitue un garde-fou pour que celui-ci ne choisisse pas des options excessives, ou n'adopte pas un comportement qui ne soit pas tempéré.

Je crois que cette boussole ici rapidement décrite constitue un enseignement riche et d'une grande profondeur intellectuelle. Ces points cardinaux alimentent la réflexion du chef militaire et trouvent leur intérêt à la fois dans l'éducation du plus jeune décideur, mais aussi directement dans l'action. Elles ne sont pas exclusives d'autres vertus et d'autres principes qui ont pu être mis en avant dans divers ouvrages[3].

Avec le recul, ces quelques enseignements légués par des anciens ont rendu possible la structuration intellectuelle de mes pairs et de moi-même. Ils ont permis de manière certaine de consolider des compétences de chefs acquises lors de la formation initiale, tout en tempérant l'ardeur de la jeunesse. Car les caractères bouillonnants de jeunes cadres de 25 ans ont en effet tout intérêt à apprendre ce que la tempérance signifie ! Enfin, ces quelques principes concourent à préserver l'équilibre du chef militaire sur le câble tendu de son temps de commandement. Et seule l'existence de repères lorsque l'on est déséquilibré permet de se rétablir.

Enfin, et au-delà de ces vertus, le lien avec le réel demeure une nécessité pour commander des hommes. Si donner du sens et décider constituent les deux grandes fonctions du chef dans le quotidien d'une unité, ces fonctions ne peuvent se réaliser sans une fine connaissance du réel. La carrière du chef militaire est ainsi faite qu'il quittera le domaine de la mise en œuvre des premières années de son engagement pour celui de la conception. Or, cette deuxième partie de carrière à concevoir est rapidement caractérisée par une grande complexité qui lui demandera de mettre à profit son cerveau. Il manipulera alors de grands ensembles intellectuels, doctrinaux ou financiers qui l'éloigneront de l'engagement « sur le terrain ». Or, s'il ne se

force pas à conserver en arrière-plan de son fonctionnement intellectuel l'impérieuse préoccupation des effets réels des dossiers en cours, il produira rapidement des ordres incantatoires ou élaborera des manœuvres insoutenables…

Commander une unité de plus de 250 hommes comme la 22e compagnie fait rapidement sentir cette dissociation entre la carte mentale forgée par la vision du chef mais empreinte de biais, et la carte du territoire, celle de la réalité du terrain. La synthèse et la hauteur de vue sont bien incontournables pour un chef, mais l'éloignement du terrain et le repli dans ses certitudes sont autant de poisons contre lesquels il faut lutter.

Pour éviter ce biais bien connu et très répandu, le décideur doit alors résolument confronter sa carte mentale à celle du territoire.

Pour le chef militaire des moyens spécifiques existent pour limiter ce biais. La subsidiarité du commandement, la qualité des subordonnés directs, les représentants de catégories[4] sont autant de moyens qui permettent de lutter contre l'enfermement dans une vision tronquée. Mais le chef doit *in fine* se porter physiquement au contact de la réalité. Et comme il ne peut en permanence être partout au contact des hommes et du terrain, il doit choisir où et quand porter son effort. Cet effort peut se faire dans une unité qui connaît des difficultés, ou sur une portion de terrain où la manœuvre est délicate par exemple.

Concrètement, cette posture intellectuelle se révèle très chronophage et implique de nombreuses visites aux unités subordonnées. Un de mes chefs expliquait qu'il avait donné à son secrétariat ses objectifs de visites dans les unités et qu'ensuite son agenda ne lui appartenait plus. Le chef de secrétariat le remplissait alors en fonction de l'évolution des besoins, et le chef ne comptait pas ses heures en déplacement. Je crois que c'était aussi une manière de ne pas tomber dans le biais du confort du bureau.

En cela, nos hautes autorités militaires montrent l'exemple : malgré des dossiers stratosphériques, ils se rendent régulièrement au contact de la troupe pour confronter à leur carte mentale la réalité des hommes et des unités. On appelle cela « prendre le pouls ».

Dans mes fonctions actuelles d'officier d'état-major, je suis étonné de la très fine connaissance que nos grands chefs ont de la réalité de la vie dans les unités de l'armée de Terre. Ce système fonctionne très bien et maintient le lien avec le réel. Des esprits chagrins pourraient affirmer que le système

n’est pas parfait, mais je crois qu’on n’a pas encore trouvé mieux pour commander des hommes et des femmes.

Alors, finalement, qu’est-ce qu’un bon chef ?

Les réponses à cette question sont multiples, et je crois qu’il y en a autant que d’hommes et de femmes sous les drapeaux. Pour l’un, le bon chef serait celui qui aimerait ses hommes, pour l’autre il s’agirait plutôt de celui qui est craint, et pour un troisième, ce serait plutôt celui qui brillerait par sa haute technicité et ses résultats sportifs.

J’ai pour ma part aujourd’hui la conviction que le bon chef est avant tout celui qui remplit la mission donnée avec les contraintes fixées par l’échelon supérieur. Cette réponse peut paraître un peu courte mais finalement, à trop réfléchir aux moyens de commander, on en oublie la finalité. Quelles que soient la personnalité du chef et les frictions de la pâte humaine, le bon chef demeure bien celui qui emmènera *in fine* le groupe au sommet de la montagne dans les délais impartis.

Pour y parvenir, il existe des principes qui ont fait leurs preuves et des boussoles qui guident l’action du décideur. Ils permettent de mettre en mouvement le groupe, et d’insuffler une dynamique. Car si le capitaine est la « tête » du groupe, la réussite est toujours celle du collectif.

Et pour le chef en équilibre sur son câble tendu, principes et boussoles constituent une main courante bienvenue.

---

1. Canular, blagues potaches dans le vocabulaire saint-cyrien.

2. Général Bernard Thorette, CEMAT de 2002 à 2006.

3. Le lecteur pourra notamment se référer à *Toi ce futur chef* du général Bonnemaison (Economica) qui a le mérite de la clarté et de la pédagogie.

4. Au sein d’une compagnie un militaire de chaque catégorie (militaire du rang, sous-officier, officier) est élu par ses pairs pour éclairer le commandement dans ses prises de décision touchant au domaine de la condition du personnel. Ce sont des militaires de confiance qui rendent ce système pertinent et efficace.

15.

VOYAGE DANS UNE SOCIÉTÉ BLESSÉE

« *On ne donne aux gens que l’espoir que l’on a.* »

Alain

Le téléphone sonne en pleine nuit, j’étais en train de dormir profondément. Dans les brumes de cette heure avancée de la nuit, j’entends le stationnaire du centre de secours de Rungis m’annoncer : « *Mon capitaine, je vous rends compte que les secours ont été sonnés pour un homme blessé par arme à feu dans le commissariat de Choisy-le-Roi.* » Encore une blessure par arme à feu ! Les interventions pour ce motif demeurent habituellement peu courantes, toutefois depuis plusieurs mois, elles se font plus régulières sur le secteur de la 22e compagnie.

Ce type d’évènement reste suffisamment sensible, surtout cette fois-ci dans un commissariat de police, pour que je me rende sans tarder sur les lieux de l’intervention. De plus, je sais que ce type d’intervention place potentiellement les équipages qui interviennent en situation de danger. Il s’agit en effet plus souvent d’une rixe à main armée, et de toutes ses variantes comme le règlement de compte, plutôt que d’un suicide. Le Parisien et le banlieusard étant en effet plus adeptes d’autolyse aux médicaments ou de défenestration, à la différence des suicides à la campagne qui sont fréquemment causés par les armes de chasse.

Par conséquent, les sapeurs-pompiers ont une forte probabilité d'intervenir sur les lieux d'un crime, voire de se retrouver au milieu d'une fusillade entre bandes. En me portant rapidement sur les lieux, je fournis une garantie supplémentaire de sécurité aux primo-intervenants car je bénéficie d'un recul plus grand que le leur en arrivant en léger décalé. Et s'il y a besoin de se replier et donc de ne pas porter secours, dans le cas d'une fusillade par exemple, je préfère en porter la responsabilité plutôt que de faire reposer celle-ci sur mes jeunes cadres.

En plus des interventions sur lesquelles il se rend à sa diligence, l'officier de garde se déplace également sur un certain nombre d'opérations pour lesquelles sa présence est rendue obligatoire par les règlements. C'est ainsi le cas des demandes de moyens supplémentaires lors d'un feu, d'un déclenchement d'un plan particulier comme le plan rouge ou encore lorsque des sapeurs-pompiers sont blessés.

C'est pour cela que de fréquents coups de fil pendant les journées et les nuits de garde me rendent compte des situations inhabituelles auxquelles les secours sur le secteur de la compagnie sont confrontés.

D'une voie pâteuse et peu réveillée, j'annonce au stationnaire que je me rends sur intervention et lui demande de réveiller mon conducteur.

Dans mon appartement, mon jeune fils a été réveillé par le coup de fil, et, du haut de ses trois ans il veut décaler avec moi. Il me poursuit sur le palier en criant. Vie peu commune que celles des enfants de sapeurs-pompiers.

J'ai toujours fait le choix de me déplacer fréquemment sur les opérations en cours. Je crois en effet que le chef doit être présent sur le terrain, au milieu de ses subordonnés, autant que possible. Sa présence permet ainsi de contrôler l'engagement opérationnel des subordonnés qui ont l'habitude de travailler majoritairement avec leurs personnels en grande autonomie. Mais plus encore, je crois que le chef a avant tout pour mission de venir appuyer l'action de ses subordonnés et parfois d'apporter une aide technique ou un conseil tactique, sans pour autant tenir les fonctions de commandant des opérations de secours. Mais en demeurant toujours, *in fine*, responsable de l'intervention qui se déroule malgré tout.

Ces hypothèses de conseils et d'appui sont nombreuses. Il peut s'agir d'un renfort technique lors d'une fuite de gaz dont le chef de garde ne découvre pas l'origine ou encore d'une consigne donnée par téléphone pour résoudre une difficulté administrative, message de renseignement ou

admission difficile aux urgences du secteur. Pour cela, je crois que le chef doit toujours être joignable et qu'il doit clairement annoncer à ses subordonnés que le conseil fait entièrement partie de sa mission. La mode médiatique actuelle parle de « bienveillance » à tout va, mais finalement, c'est de cela dont il doit s'agir ; de conseils bienveillants. Et si le conseil n'a pas été demandé alors qu'il y avait un doute et que l'intervention se déroule mal, à ce moment, il peut y avoir sanction.

Avant de m'appeler, il y avait d'autres niveaux hiérarchiques, notamment les sous-officiers et les chefs de garde. Mais ce système fonctionnait assez bien et le nombre important de conseils dispensés au plus profond de la nuit me laisse penser que la consigne était entendue fort et clair !

Et puis, commander, c'est avoir de la considération pour ses subordonnés. Et être au milieu d'eux pour partager le quotidien c'est leur témoigner celle-ci. Les occasions ne sont toutefois pas si fréquentes, un chef ne pouvant, et ne devant d'ailleurs pas, effectuer le travail de ses subordonnés. C'est le principe efficace de subsidiarité. Mais quand c'est possible, soyons au milieu des hommes et des femmes de nos unités !

Enfin, quand on aime le métier de sapeur-pompier, on préfère passer les nuits dans les rues de son secteur éclairées par le bleu des gyrophares plutôt que dans son lit. La période en unité opérationnelle pour un officier direct est bien trop courte pour que l'on prenne le temps de se reposer ou qu'on limite ses efforts !

En tant que lieutenant puis capitaine, nous étions à la fin des années 2000 de garde quasiment un jour sur deux, hors permissions et stages. Les autres jours, nous étions présents au bureau. Ce rythme soutenu du service officier obligeait à un fort investissement pour connaître les hommes et le secteur d'intervention. Et contribuait également à une acquisition rapide des connaissances professionnelles nécessaires à l'exercice des fonctions de commandant des opérations de secours. La jeunesse dans le métier étant ainsi compensée par la densité.

Les premières années dans les fonctions de chef de garde, c'est-à-dire de chef du détachement baptisé « départ normal » se rendant sur un feu de contenant, agissent comme un accélérateur de maturité chez le jeune officier. Et les journées sont bien chargées entre les deux séances de sport, la manœuvre du matin et le travail dans les services de l'après-midi. Ce rythme forge les caractères et aguerrit.

Après avoir traversé la cour de la caserne au petit trot, j'arrive au standard. Pas la peine de faire le point sur le plan mural car le commissariat de police de cette commune fait partie des adresses bien connues. Mon jeune conducteur a démarré le véhicule de liaison radio, allumé la radio et le gyrophare.

Le stationnaire me rend alors compte des derniers éléments : le VSAV Choisy-le-Roi est en train se présenter sur les lieux de l'intervention. Il m'avait appelé au téléphone au moment où l'ordre de départ arrivait sur l'imprimante, pour anticiper. Je préfère cela, s'il n'y a rien de particulier sur les lieux de l'intervention, je retournerai me coucher. Si c'est important, j'arriverai assez tôt.

Mais le temps que je descende du septième étage, il a obtenu d'autres informations : il est confirmé qu'un homme est blessé par arme à feu dans le hall du commissariat, et que plusieurs coups de feu ont été échangés devant celui-ci.

Dans ces zones difficiles du Val-de-Marne, nous intervenons régulièrement pour des personnes agressées à l'arme blanche, c'est-à-dire au couteau. Les bagarres sont en effet fréquentes. Toutefois, et heureusement, les blessures et les décès par arme à feu ne surviennent pas régulièrement malgré la recrudescence que nous notons actuellement.

Le trajet est rapide à cette heure avancée de la nuit : à part quelques camions doublés sur l'autoroute A86, les avenues sont vides. J'ai toujours une impression d'irréalité lors de ces trajets au cœur de la nuit profonde. En fonction du motif, on n'a pas vraiment le temps de rêvasser. Un départ pour feu dans un établissement comme l'aéroport d'Orly demande en effet une importante succession de tâches préparatoires à l'arrivée sur les lieux, telles qu'une étude de la zone, des possibilités d'engagement ou encore une coordination tactique par radio. En revanche pour un blessé par arme à feu, mis à part écouter attentivement les messages radio et anticiper une montée en puissance dans le cas de plusieurs victimes, je n'ai pas grand-chose à penser.

Je regarde le béton défilant sur les côtés du véhicule et les tours de béton hideuses au bas desquelles nous passons rapidement en silence.

Je suis tiré de ma torpeur par le message radio du chef d'agrès du VSAV indiquant qu'une victime en urgence absolue a été blessée par balles dans le commissariat, et qu'il attend une ambulance de réanimation. C'est

conforme aux éléments dont nous disposions à la prise d'appel, et à ceux qui sont venus s'ajouter le temps que je décale.

Nous arrivons à l'adresse de ce commissariat de police. Dans le faisceau des phares, je distingue plusieurs policiers qui s'activent sur le trottoir du commissariat. Ils me font alors signe de me stationner dans la cour de celui-ci. La porte lourde automatique se referme sur notre véhicule. Elle nous isole de l'extérieur en jouant le rôle de rempart entre les rues parfois dangereuses de cette ville et l'hôtel de police.

Je pénètre alors dans ce commissariat dont les couloirs sont éclairés par des néons blafards qui mériteraient d'être changés. Je salue plusieurs policiers que je connais de vue, notamment l'équipage de la brigade anti-criminalité présent et son chef que je connais bien. A force d'intervenir ensemble au cœur la nuit, nous avons tissé des liens. Et, en tant que praticiens de la misère de notre société, nous nous sommes trouvés des points communs forts qui montrent que malgré des choix de carrière différents, la volonté de servir l'État et ses citoyens est largement partagée quelles que soient les couleurs d'uniforme.

Devant le guichet de l'accueil, sur le sol en béton brut, un homme est allongé. Il est de grande taille et puissamment musclé. Ses blessures sont peu impressionnantes extérieurement ; deux impacts de balle dans le thorax. Il y a peu de sang visible. La localisation des blessures n'est pas bonne.

C'est un colosse qui doit fréquenter assidûment les salles de musculation. Mais la musculation n'évite pas les projectiles tirés à courte distance et il présente déjà tous les signes d'une détresse respiratoire accompagnée d'une détresse circulatoire. Ses inspirations sont rapides et hachées car ses poumons sont perforés. De plus, il est fort probable que des vaisseaux sanguins saignent dans le thorax, ce qui expliquerait cette pâleur qui s'installe bien vite.

Seul un bloc opératoire pourra le sauver. Encore faudra-t-il qu'il y parvienne vivant, ce qui est de moins en moins probable au fur et à mesure que les minutes s'écoulent.

Le sergent, chef d'agrès du VSAV s'affaire à son chevet et me dit rapidement qu'il ne connaît pas encore exactement le contexte de la blessure. Pour l'instant, je ne le dérange pas plus car il a suffisamment à faire. Je mets alors à sa disposition mon jeune conducteur qui ne sera pas de trop pour prêter main-forte à l'équipe de Choisy.

Je vais alors à la recherche des circonstances de la blessure. En sortant du commissariat, je fais une rapide reconnaissance des lieux.

Les policiers m'expliquent que ce jeune homme était assis dans le kebab en face du commissariat quand un scooter s'est arrêté et lui a tiré dessus. Poursuivi par le binôme du deux roues qui continuait à vider ses chargeurs de munitions, il est venu se réfugier au commissariat. Ce qui est assez cocasse au vu de ses longs antécédents judiciaires ! Mais il a préféré jouer la carte de la survie, réflexe reptilien finalement assez compréhensible. Ses amis, également armés, ont finalement mis en fuite les assaillants, mais plus aucun n'est présent maintenant sur les lieux de l'évènement.

En marchant sur le trottoir, je compte une vingtaine de douilles d'armes à feu aux abords immédiats de l'hôtel de police. C'est une triste scène de western devant la maison du shérif…

Je rentre de nouveau dans le commissariat.

Occupé à découper les vêtements de la victime, un jeune sapeur-pompier s'interrompt et m'interpelle. Il a un air un peu emprunté et me demande ce qu'il doit faire de « *ça* ». Il tient en effet prudemment du bout des doigts un pistolet de calibre 7,65mm. L'arme vient de tomber de la poche du blouson de la victime… Un policier récupère alors l'arme pour la mettre en sécurité.

Je contacte la salle opérationnelle du 2e groupement d'incendie pour faire un compte rendu de cette intervention quand même peu banale. L'état-major de Champerret attendait ces informations pour rendre compte rapidement au cabinet du Préfet de Police.

Le médecin sapeur-pompier arrive alors que je termine mon coup de fil. Les indications à la prise d'appel étant suffisamment préoccupantes, le sapeur-pompier au centre de traitement des appels avait sonné d'emblée l'ambulance de réanimation Vitry.

Toutes les chances sont ainsi mises du côté de la victime, d'autant plus qu'il faut aller vite car ce type d'intervention constitue une course contre la montre. Le patient a été pris en charge de manière impeccable et avec une grande célérité. Mais cette nuit, sans le savoir lui-même, il bénéficie d'une chance supplémentaire dans son malheur : le médecin qui le prend en charge est un médecin militaire particulièrement expérimenté. Doté d'un jugement sûr et de gestes affutés, il a déjà pris en charge des dizaines de blessés balistiques en opération extérieure, notamment en Afghanistan. La

plus value militaire de la Brigade est aussi présente au sein de son service médical réputé.

La tension artérielle du colosse continue de chuter régulièrement et il commence déjà à présenter des troubles de la conscience. Ses minutes de vie sont maintenant comptées. Perfusé, son rythme cardiaque surveillé et les différentes drogues administrées, il est immédiatement installé dans la cellule chauffée de l'ambulance de réanimation stationnée elle aussi dans la cour glauque du commissariat. Sans tarder, et escortée par les motards de la police nationale, l'ambulance se met en route quelques petites minutes plus tard.

Dans la nuit, le convoi file à grande vitesse vers le bloc opératoire d'un hôpital de la banlieue parisienne dans lequel une équipe chirurgicale est déjà en train de s'habiller et s'apprête à accueillir le blessé. Ils parviendront à sauver la victime.

Avec le départ du colosse, la tension retombe brutalement dans le poste de police. La scène est habituelle pour nous ; des déchets de soins, un peu de sang et des vêtements découpés qui constituent les stigmates de l'action qui s'est déroulée il y a quelques minutes à peine.

Le matériel est récupéré et nous discutons, policiers et pompiers, après cette intervention dense et rapide. Les fumeurs allument une cigarette bienvenue. Ce n'est pas encore le débriefing, mais plutôt la phase de transition, le retour à la réalité.

Nous sommes préoccupés par les agressions à l'arme blanche ou à l'arme à feu qui se multiplient depuis plusieurs mois. Le dernier incident est encore dans l'esprit de tout le monde : il y a quelques semaines nous étions déjà intervenus. Il s'agissait alors d'un adolescent blessé par un tir de pistolet. Nous l'avions trouvé en arrêt cardio-ventilatoire sur le trottoir d'une cité difficile, et une foule agressive nous entourait. J'avais finalement pris la décision de faire rembarquer tous les intervenants et la victime dans l'engin à proximité afin de s'extraire de la zone qui devenait dangereuse. Les camions avaient été caillassés et nous avions été directement menacés. Finalement l'ambiance était presque calme dans ce commissariat de police…

J'ai un profond respect pour les policiers qui œuvrent quotidiennement dans les zones difficiles. Ils ont beaucoup de mérite d'assurer la sécurité de leurs concitoyens dans un environnement qui leur est fréquemment hostile.

Car si le sapeur-pompier est ponctuellement confronté à l'agressivité des tiers, la très forte cote de popularité qui est la nôtre montre toutefois la bonne disposition de la population en général à notre égard.

Et cette cote de popularité n'est malheureusement pas celle des forces de police car leurs missions répressives masquent trop souvent leur contribution à la vie de la Cité et leurs actions de prévention.

Il arrive parfois, par le fait du hasard, qu'une action de policiers en patrouille contribue à sauver une vie. C'est le cas lorsque des fonctionnaires de police sauvent de la noyade une personne en plongeant dans l'eau froide de la Seine. Ces cas se produisent finalement assez régulièrement sur le secteur de la 22e compagnie, et à chaque fois nous nous réjouissons que ces actions les mettent à l'honneur. Ces sauvetages incarnent en effet de manière visible, et lisible pour la population, les raisons de l'engagement de ces fonctionnaires.

Les sapeurs-pompiers de la 22e compagnie évoluent dans des zones difficiles socialement et empreintes de grande misère. Des auteurs et des journalistes qualifient régulièrement ces zones de « zones de non-droit » ou encore de « territoires perdus ». Je n'adhère que modérément à ces expressions car je les trouve excessives, malgré les graves et réelles difficultés qu'elles connaissent.

Je refuse en effet une forme de fatalisme qui est véhiculée par des médias en mal de sensations car je refuse de baisser les bras pour résoudre les défis posés par ces zones.

Les années passées au sein de ces grands ensembles urbains m'ont fait côtoyer la complexité de ces zones qui demandent une analyse fine pour les comprendre, en tout cas bien plus poussée que la simple énumération de faits délictuels particulièrement graves qui s'y déroulent. De plus, l'extrême hétérogénéité de la population locale, les multiples influences sociales, religieuses et économiques infirment une lecture tranchée de ces territoires qui constituent un fort enjeu pour notre société.

Toutefois, le géographe de formation que je suis a toujours porté un regard inquiet sur ces zones caractérisées par la lutte de nombreux acteurs pour la maîtrise des territoires. Je n'ai non plus jamais fermé les yeux sur les intentions de groupuscules surfant sur une forte criminalité, et parfois sur un discours religieux radicalisé pour arriver à leurs fins. Et dont le but est de s'extraire peu à peu du giron de la République.

Au gré des interventions dans les cités du secteur de la 22e compagnie, les sapeurs-pompiers pénètrent au cœur des barres de béton donnant sur des squares dont on se demande s'il y a eu à une époque de l'herbe et des poubelles non brulées. Dans ces lieux, la très grande majorité des interventions se déroule sans violence, même si la tension est toujours très présente.

Les discussions avec les habitants de ces cités sont souvent édifiantes et font découvrir un monde insoupçonné de l'extérieur. Si les jeunes guetteurs tiennent les portes et demandent où nous allons, si nous entr'apercevons parfois des appartements dans lesquels la drogue est stockée, nous côtoyons surtout des personnes âgées de la première vague d'immigration ou encore des parents travaillant dur pour assurer la vie de leur famille.

Nous mesurons également tout le spectre des influences religieuses, allant d'un islam empreint de laïcité à un islam radicalisé, à proximité desquels évoluent les communautés juives très présentes dans le Val-de-Marne, le tout agrémenté de groupes évangéliques très dynamiques.

Je crois que cette hétérogénéité constitue la première caractéristique de cette société blessée.

La seconde demeure la violence omniprésente dans les relations humaines. Cette violence constitue en effet le principal moyen de régulation des rapports entre habitants. Ces espaces vivent au rythme de la violence, d'abord au sein des familles, à l'encontre des femmes également, mais aussi dans toute la cité du fait des actions des caïds. Cette violence tend beaucoup trop facilement à remplacer l'autorité du père, du policier ou du maire.

Les pompiers sont également victimes de cette violence, qui le plus souvent ne prévient pas. Un crachat, une insulte, un tir de mortier, sont le plus souvent imprévisibles. En revanche, les soirées connaissant les traditionnels feux de voiture sont anticipées avec soin par les sapeurs-pompiers et les services de police qui savent que ces soirs-là, les flambées de violence sont déjà planifiées.

Les souvenirs de guets-apens dans des impasses sombres, ou encore de barricades branchées sur le courant électrique de 220 volts restent dans la mémoire de ceux qui ont servi au sein de la compagnie. Et sont partagés par de trop nombreux sapeurs-pompiers en France.

Ainsi, un certain nombre d'interventions se sont déroulées dans des environnements agressifs. Les camions reviennent parfois abîmés par des

jets de projectiles, les pare-brise fendus et les phares cassés. Plus rarement heureusement, les sapeurs-pompiers sont blessés, qu'il s'agisse de coups de poing ou de faisceaux laser dirigés sciemment dans les yeux.

J'ai ainsi le souvenir d'une opération dans une cité difficile de Villejuif qui constitue un condensé de cette société blessée. Nous sommes appelés pour une personne menaçant de se jeter d'un immeuble d'habitation, motif de départ mobilisant plusieurs engins. Une échelle, un engin-pompe et un officier notamment.

À notre arrivée, un homme nu se balade en hurlant de balcons en balcons entre le huitième et le onzième étage. La vision est assez étonnante lorsque nous découvrons la scène. Nous apprendrons par la suite que cet homme est atteint d'une pathologie mentale.

Alertés par les cris, de nombreux habitants sont descendus au pied de l'immeuble. Dès que nous arrivons, les provocations vont bon train. Il s'agit de se faire voir, de montrer ses muscles. Et, sans aucune raison apparente, des œufs, des excréments et des éléments de mobilier se mettent à pleuvoir sur nos têtes, lancés des toits de la tour qui sert de mur d'escalade à notre victime du jour. Les poubelles se mettent également à brûler, quasi spontanément.

Surprenant et inquiétant à la fois, tout cela en moins de cinq minutes et sans aucune raison particulière. Était-ce la présence de la police arrivée en renfort qui avait attisé la colère totalement injustifiée de la foule de jeunes hommes qui se mit alors à nous insulter copieusement ? Sans doute une manière de montrer la possession du territoire, et de réguler les relations par le mécanisme de la violence.

Quoi qu'il en soit, c'est dans cet environnement anxiogène que nous avons dû maîtriser l'individu en jouant aux funambules sur un balcon du dixième étage. Alors qu'il était rentré chez lui, les policiers ont sonné à sa porte à dessein et ainsi détourné l'homme du balcon. Nous avons alors pu nous faufiler dans son appareMment et le maîtriser. Et finalement l'évacuer vers l'hôpital du secteur après l'administration de médicaments par le médecin pompier.

Pendant tout le temps du maintien au sol de cet homme chétif et dénutrit, à la force décuplée, nous pataugions avec dégoût dans un appartement rempli d'immondices et d'excréments jusqu'au plafond. Et, dehors la cité hurlait. C'est aussi cela la misère de ces territoires bien particuliers.

En plus de la violence, la criminalité est omniprésente dans ces cités. Elle constitue en fait une part importante de l'économie locale. Appelée pudiquement économie souterraine, elle a été étudiée par plusieurs chercheurs universitaires.

De notre point de vue de pompier, nous avons de stupéfiantes discussions avec les enfants guetteurs, nous permettant ainsi de comprendre le poids de cette économie liée aux trafics en tout genre, avec une forte représentation du trafic de drogue. Ces guetteurs bien connus ont pour tâche de surveiller les accès des cités et de signaler tout étranger qui s'y présenterait, et *a fortiori* les forces de police bien évidemment.

Ces guetteurs sont parfois des enfants, de jeunes adolescents très souvent. Ils nous expliquent tout à fait naturellement l'intérêt financier pour eux de « chouffer » plutôt que d'aller à l'école. Les quelques dizaines d'euros gagnés par jour les font ainsi petit à petit basculer dans un monde parallèle. Ces échanges cordiaux, parfois même bon enfant, ne doivent pour autant pas occulter la violence omniprésente derrière ces trafics. Celle-ci s'impose malheureusement rapidement comme l'étalon de référence des relations humaines pour ces jeunes en devenir. Ils en sont d'ailleurs et avant tout les premières victimes.

Passer du temps dans les cités, c'est également se confronter au manque de sens et d'espoir dans l'avenir exprimé par les habitants de celles-ci. C'est finalement surtout ce que j'en ai retenu, plus encore que les violences physiques et les menaces de mort dont, comme d'autres sapeurs-pompiers, j'ai été victime.

Affirmer cela n'est en aucun cas attribuer la responsabilité de la situation à d'autres ou au système, mais c'est surtout faire le constat que la vacuité ressentie de l'avenir marginalise fortement l'individu. Ce constat donne à réfléchir sur le contrat social entre la société et ses habitants, et sur les déséquilibres induits au sein de ces zones, mais également potentiellement pour l'ensemble de notre société.

Et pourtant, les initiatives locales pour tenter de sortir les habitants de ce cercle infernal sont nombreux et sont le fruit d'acteurs très différents. La politique de la ville, les aménagements urbains, l'action des associations et la contribution de la Nation à ces zones bénéficiant de nombreux qualificatifs administratifs (quartiers prioritaires, quartiers de reconquête républicaine…) sont en effet multiples.

Néanmoins, ces initiatives constituent encore trop souvent des gouttes d'eau dans un océan tellement les besoins sont disproportionnés.

Les sapeurs-pompiers de la 22e compagnie sont associés à ces projets. Le maire de Chevilly-Larue embauchait en effet chaque été des adolescents des cités de sa commune pour repeindre la caserne de pompiers ainsi que le commissariat de police. Payés et encadrés, ces jeunes gens faisaient un excellent travail et la confrontation aux règles du quotidien constituait pour eux un choc qui se révélait accélérateur de maturité.

Après les premiers jours de méfiance, chacun y trouvait son compte. Cette initiative constituait une goutte d'eau, mais surtout un peu d'espoir comme le montraient par la suite les liens entretenus occasionnellement avec ces jeunes recroisés lors des interventions dans les cités. Ceux-ci ont pu faciliter parfois certaines de nos interventions. Peut être a-t-on évité des dérapages avec cette action ? En tout cas, nous avons besoin de symbole et d'un peu d'espoir, et pour cette raison, je continue de croire que cette action était vertueuse.

J'ai particulièrement apprécié cette période vécue au sein des cités difficiles. Je dois toutefois reconnaître qu'il n'est pas aisé d'habiter à proximité immédiate de celles-ci, tout comme de travailler quasi-quotidiennement dans ces grands ensembles urbains. Et certains de nos centres de secours sont, eux, réellement immergés au cœur de ces cités. Ces le cas des centres de secours de la 22e compagnie.

Au sein de ces casernes, les familles de nos sapeurs-pompiers continuent de fréquenter ces communes difficiles. Leurs enfants y sont scolarisés. Les conjointes se heurtent aux difficultés des transports en commun et des courses à faire dans les magasins de ces villes. Nous constituons ainsi le dernier carré des représentants de l'État à habiter au cœur de la cité, exception faite des gendarmes dans des environnements un peu différents et de cas très particuliers comme certains directeurs d'établissements scolaires. J'ai une pensée toute particulière pour ces sapeurs-pompiers et leurs familles qui poursuivent leur engagement dans ces conditions réellement difficiles.

Je me sens également privilégié d'avoir connu de très nombreux acteurs qui ne ménagent pas leurs efforts pour trouver un futur à ces zones. Il convient de citer l'engagement des élus de toute sensibilité politique, des associations, des entrepreneurs et de tant d'autres. Je persiste à penser que

c’est une chance dans une vie d’officier de servir dans ces lieux et de se confronter à ces cités qui constituent une partie de notre société blessée.

16.

QUAND SURVIENT LE CHAOS

> « *La force de la cité ne réside ni dans ses remparts, ni dans ses vaisseaux, mais dans le caractère de ses citoyens.* »
>
> Thucydide

Il y a quelques semaines, alors que j'apportais les dernières corrections à cet ouvrage, je me demandais comment aborder la question des attentats parisiens du 13 novembre 2015.

C'est alors qu'au cours d'une discussion avec une de mes camarades, celle-ci eut la gentillesse de m'offrir le dernier « beau livre » sur la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Celui-ci traînait avec d'autres exemplaires dans son bureau de l'état-major de Champerret. Je repartis heureux de cette marque d'attention et ravi à l'idée de feuilleter les pages de cet ouvrage[1] à l'occasion des quelques heures de trajet qui m'attendaient.

Une fois dans le TGV, j'ouvrais le livre. Les flammes de Notre-Dame de Paris dansaient sur les impressionnantes images prises par les photographes de la Brigade, d'autres flammes occupaient quant à elles tout l'arrière plan des photos de l'incendie de la rue Erlanger. Indéniablement un beau produit qui met à l'honneur notre unité.

Je tournais machinalement les pages quand jaillit une photo sur une double page, les pages 98 et 99. Sur celles-ci on distingue nettement en gros

plan cinq pompiers de Paris casqués faisant face à l'objectif, et un policier de dos.

Sur la légende il est écrit : « *Cette photo est la plus émouvante de l'ouvrage pour les Pompiers de la Brigade. Elle capte le regard d'hommes confrontés à l'indicible mais qui, collectivement, ont accepté d'y aller.* »

En fait, au sujet de cette nuit qui marque l'histoire récente de la Brigade, tout est dit. Qu'ajouter d'autre ?

Quand on regarde ces visages, on est impressionné et aspiré par ces regards. Et surtout par les yeux de ces sapeurs-pompiers. Ils sont littéralement écarquillés, leurs dimensions apparaissent même extraordinaires.

Ce sont des regards si particuliers, ceux que l'on ne voit que chez des acteurs ou des témoins d'une scène d'une rare intensité. Sur cette photo, les pompiers sont entièrement tendus vers l'action, il n'est en aucun cas ici question de sidération. Ils sont dans un tunnel, concentrés sur le seul but qui comptait ce soir-là : sauver des vies.

Mais ces garçons ont vu « *l'indicible* » comme le précise fort justement la légende. « *Indicible* », c'est ce « *qu'on ne saurait exprimer, qui dépasse toute expression* » nous confirme le Larousse. Ces regards, ce sont ceux qu'on ne croise qu'à la guerre ou dans des circonstances qui marquent l'histoire de la Cité. Et qui restent profondément gravés chez ceux qui ont participé à ces moments si particuliers, et toujours tragiques. Certaines photos d'archives de la seconde guerre mondiale, de la guerre d'Indochine ou de grands désastres sont remplies de ces yeux écarquillés qui sont l'allégorie d'une effraction de l'âme.

Ces visages, ce sont ceux de mes camarades qui m'entouraient cette nuit du 13 novembre 2015. Ce regard, c'est sans doute celui que j'avais aussi dans les profondeurs de cette nuit noire.

Car cette nuit du 13 novembre 2015 était bien une nuit de chaos. Désorganisation, saturation, complexité, brouillard de la prise de décision. Bref, l'environnement étalon dans la formation et la préparation du chef militaire ; le chaos constituant bien le haut du spectre de la prise de décision et de la résilience.

Les faits sont aujourd'hui bien connus. Les attentats parisiens du 13 novembre 2015 ont fait 137 morts et plus de 400 blessés au cours de

plusieurs attaques combinant course mortifère avec fusillades, kamikazes et prise d'otages massive à la salle de concert du Bataclan.

Il n'est pas, ici, question de revivre ces attentats par la petite lorgnette de celui qui était sur le terrain, témoin de la blessure et de la souffrance, mais également témoin des actions de dévouement des intervenants et de la population parisienne. D'autant plus que je crois qu'un certain nombre de situations dramatiques relèvent de la pudeur et appartiennent maintenant à l'intime de ceux qui étaient présents cette nuit. Et tout particulièrement à ceux qui sont décédés et aussi à ceux qui ont survécu.

Il m'apparaît en revanche plus pertinent, à ce stade du parcours d'un officier au sein de la Brigade de mettre en lumière *in vivo* la place du décideur et en particulier la particularité du chef militaire dans ce chaos.

Quel est donc que ce chaos dont on parle ?

Le philosophe pourrait écrire que le chaos c'est finalement un très grand bazar, dans lequel tout est désorganisé. Le physicien parlerait lui plutôt de l'entropie illustrant la dégradation de l'énergie et faisant allusion au deuxième principe de la thermodynamique. Mais plus encore, en pratique pour nous sapeurs-pompiers, c'est en réalité une situation très différente des interventions lourdes et compliquées auxquelles on peut participer et qui demeurent elles-mêmes déjà exceptionnelles.

Ces opérations difficiles, je pense à un feu d'immeuble avec des sauvetages à réaliser par exemple, ne se caractérisent « que » par une compression du temps engendrant un manque conjoncturel de moyens. Vous remarquerez que la nuance tient dans le « que » bien évidemment. Résoudre la situation tactique des premières minutes d'un important feu d'habitation ne se résume en réalité qu'à une question de priorisation des tâches faisant suite à une compréhension du sinistre. Intellectuellement, lors de ce type de sinistre, il ne s'agit finalement « que » de ressources nécessaires inférieures aux besoins et ce manque sera comblé par les renforts qui ne manqueront pas d'arriver. Le facteur temps s'avère ici central et c'est souvent lui qui est responsable du bilan humain tragique des feux d'ampleur.

Or, le chaos est par nature très différent.

Le chaos se caractérise en effet par une désorganisation totale due à une complexité forte des évènements ne permettant pas de discerner ce qui se

passe. On touche ici du doigt le brouillard de la guerre qui recouvre le réel compréhensible.

Ce chaos a deux conséquences immédiates : la perte d'initiative et la saturation.

La perte d'initiative, c'est l'incapacité à influer sur les évènements, non parce que l'on manque seulement de moyens, mais parce que l'on ne parvient pas à comprendre ce qui se passe. Par conséquent, on ne parvient pas à élaborer une manœuvre. Et perdre l'initiative au combat pour un chef, c'est se rapprocher de la défaite !

Quant à la saturation, celle-ci peut s'exprimer de plusieurs manières, allant de la surcharge cognitive du décideur, à la difficulté à synthétiser une situation en passant par l'impossibilité de maintenir des liaisons performantes avec tous les acteurs de la crise. Quand il y a crise, il y a engorgement des informations à un moment ou un autre. Et lorsqu'il y a chaos, cette saturation s'impose comme un élément structurant de l'environnement.

Le 13 novembre au soir, je suis chez moi dans la caserne de Masséna. Je suis de repos. En réalité je récupère d'une opération bénigne mais douloureuse. Cette précision a de l'importance pour moi car elle est très présente dans ma mémoire. En effet, lorsque je rentrerai le lendemain matin à mon domicile, j'aurai totalement récupéré et je n'aurai plus aucune douleur. Étrange adaptation du corps qui se remet bien vite parfois et qui compare sa petite douleur à toutes celles mille fois plus importantes qu'il a côtoyées ! J'apprends par plusieurs messages assez vagues qu'il semble se passer quelque chose au stade de France. Je me connecte alors à une chaîne d'informations en continu. Ce n'est pas vraiment très clair. On y parle d'une possible attaque terroriste.

En civil, je descends à la salle de commandement[2] du 2e groupement d'incendie dépendant du service des opérations où je suis à cette époque en poste. Et là, je découvre une salle de commandement totalement submergée par un grand nombre d'engins envoyés en intervention dans un laps de temps très court et dans la même zone de Paris. Les ordres de départ s'entassent et les tableaux de répartition des moyens sont surchargés. La saturation commence déjà à faire son effet.

La course mortifère a déjà commencé dans Paris intra-muros. Les appels affluent par dizaines à Champerret, notre centre de traitement des appels

situé dans le 17e arrondissement de Paris.

Un point de situation avec les officiers et sous-officiers présents est en cours. Mais de quoi s'agit-il donc ?

La suite n'est que le résultat d'un conditionnement professionnel débuté lors de nos formations initiales respectives ; autour du colonel commandant le groupement, nous parlons en effet tous le même langage. Nous sommes rodés à ces mécanismes de prise de décision, à ces synthèses rapides et structurées en fonction de ce que l'on sait. Et *in fine* à fournir des hypothèses de travail au chef. Il faut également ajouter que la surprise est toute relative car ces derniers mois nous avions multiplié les exercices ayant pour thème un scénario terroriste similaire.

Première priorité : envoyer en intervention tous les engins nécessaires lorsque les requérants appellent. C'est le travail du centre opérationnel à Champerret qui voit descendre des étages tous les renforts nécessaires pour mettre en place le plan de secours permettant de faire face à des attaques terroristes multisites : le plan rouge alpha.

Temps deux, incontournable base de toute réflexion : de quoi s'agit-il ? C'est la première étape de la méthode de raisonnement tactique qui sert dans de si nombreuses situations. A priori des attaques, des fusillades sans doute. La localisation ? 11e et 10e arrondissements de Paris en ce qui concerne notre groupement. Au stade de France il semble toutefois qu'il y ait eu des explosions. Ce stade bondé est situé à Saint-Denis et c'est l'affaire de nos camarades du 1er groupement.

Il faut impérativement savoir ce dont il s'agit ; connaître la nature de la crise et ses enjeux. Les premiers messages de renseignement affluent mais l'encombrement des liaisons et les demandes de renfort importantes des primo-intervenants obscurcissent le brouillard déjà bien dense.

La chaîne de commandement, incluant le chef de corps et le poste de commandement du groupement va se porter au plus près de l'action, dans un secteur sécurisé. Le temps de se déplacer et d'en apprendre plus, le chef verra en arrivant sur zone où porter son effort.

Un de mes anciens sous-officiers est dans la salle, il servait sous mes ordres à Rungis. Nos regards se croisent, nous nous comprenons. Nous nous donnons cinq minutes pour trouver un véhicule et enfiler notre tenue de feu. En remontant à mon domicile pour me changer, je frappe à toutes les portes. Nous vivons en caserne et les cadres, les infirmiers et les médecins, tous de

repos, sortent déjà de chez eux en tenue pour venir renforcer les effectifs engagés.

J'enfile ma tenue et je dis à mon épouse que je rentrerai très tard. J'ai en fait déjà compris que mon retour se fera que le lendemain matin au plus tôt.

Nous roulons bien vite dans les rues désertées de Paris. Nous avons reçu une mission, celle que j'ai proposée à mon chef : aller glaner du renseignement pour savoir précisément à quel évènement nous sommes confrontés. De quoi s'agit-il donc ?

Il nous faut une trentaine de minutes pour avoir en notre possession tous les éléments permettant de répondre à cette question. Les informations remontant des premiers sites combinées aux images des attaques que le commissaire du secteur nous projette suffisent à comprendre. Le réseau des caméras sur la voie publique est en effet très dense.

Le formatage militaire surgit immédiatement : « la nature, le volume et l'attitude » de l'ennemi sont visibles sans ambiguïté possible sur ces images d'une grande violence. Et, en recoupant les informations de la police et celles de nos engins, nous retraçons très vite le cheminement de ce périple meurtrier. Je rends alors compte au centre opérationnel et à mon chef de corps qui se porte déjà vers le Bataclan.

Savoir que la menace est en mouvement, qu'elle est caractérisée par un véhicule léger et que des armes automatiques sont employées sont de précieuses indications.

Mon chef de corps se présente rapidement au Bataclan et un de mes camarades tente de se protéger sous le véhicule poste de commandement du groupement qui est arrivé trop proche de la salle de concert. Alors, chacun à son niveau, raisonne tactiquement la situation.

Quand on comprend ce que l'on a face à soi, quel est le contexte, et quel est l'ennemi, on peut ensuite appliquer ce que l'on sait.

Je ne résiste pas à rappeler ici la citation du maréchal Foch qui écrivait : « *La réalité du champ de bataille est que l'on n'y étudie pas ; simplement on fait ce que l'on peut pour appliquer ce qu'on sait. Dès lors, pour y pouvoir un peu, il faut savoir beaucoup et bien.* » Celle-ci résume tout le parcours du chef militaire et la nécessaire formation qui doit être la sienne. Et fait également écho aux situations que nombre de mes camarades ont vécu sur tous les champs de bataille.

Et maintenant ? Que fait-on ?

Après la priorité d’envoyer les engins de manière réflexe, la réponse à la question centrale, on aborde alors le troisième temps. Et c’est celui de la reprise de l’initiative. Au combat, c’est à ce moment que le chef va imposer sa volonté à l’ennemi, débarrassé de la surprise initiale et d’une partie du brouillard de la guerre.

À la Brigade, tous les officiers qui sont ce soir aux commandes ont été élevés depuis leur jeunesse militaire avec cette base tactique de la reprise de l’initiative. Elle constitue un guide intellectuel central dans le chaos.

Notre travail n’est pas de lutter contre l’ennemi que sont les terroristes : nos camarades policiers le font très bien. En revanche, pour sortir de cette situation de chaos, nous allons créer les conditions de cette reprise d’initiative, c’est-à-dire de prendre l’ascendant sur une situation qui peut paraître inextricable. Ne plus la subir pour nous diriger pas à pas vers la sortie de la crise.

Pour cela, nous disposons d’une belle boîte à outils bien garnie. Nous maîtrisons des plans de secours connus et rodés, et ce à chaque niveau de la chaîne de commandement. Ils sont littéralement connus par cœur, et leur esprit est également parfaitement maîtrisé. Ces connaissances combinées à une intelligence tactique donnent toujours de très bons résultats car ils permettent de s’orienter dans le chaos. Il s’agit par exemple du zonage des interventions, des axes d’approches sécurisés, du triage, de la place de chacun dans le dispositif ou encore de la régulation des places hospitalières.

Et sur les nombreux sites de secours activés, les chefs commandent. La subsidiarité n’est pas une option quand la saturation est forte, c’est en effet la seule possibilité d’avancer dans le brouillard. Et c’est d’autant plus vrai quand la saturation des communications rend la transmission des ordres difficiles.

L’excellente qualité de nos chefs a permis au sein de ces sites de prendre les décisions qui s’imposaient, en coordination avec les médecins présents. Lorsque je parle de nos chefs dont je loue ici l’autonomie et les capacités à commander, je parle avant tout de nos caporaux-chefs, chefs d’agrès au VSAV, de nos sous-officiers chefs de garde et de nos officiers de garde lieutenants et capitaines. Car le grand nombre de sites d’intervention a obligé le système à mettre en œuvre le principe de subsidiarité poussé à son maximum. Là encore, le soldat doit se préparer intellectuellement au chaos,

et les sapeurs-pompiers militaires tirent tous les bénéfices de la singularité militaire.

Car ce combat a été avant tout celui des caporaux-chefs et des capitaines. Souvenons-nous de la citation de Foch : voilà pourquoi il faut avoir lors de la formation et de la préparation opérationnelle une ambition particulièrement élevée, vouloir tendre vers l'excellence. Car dans le chaos, « *on peut seulement un peu* ».

Je saurai plus tard que tout le centre opérationnel était à ce moment tourné vers la reprise de l'initiative, comme l'indiqueront les retours d'expérience de cette opération majeure.

Enfin, nos grands chefs savent ce qu'ils font. Ils sont des chefs militaires de caractère et particulièrement expérimentés à la fois en tant que commandant des opérations de secours mais également en tant qu'officiers ayant parcouru le monde en opération. En prise avec le réel du terrain, ils sont physiquement présents sur les sites pour « sentir » la réalité. Ils se portent sur l'effort des opérations de secours ce soir-là ; le Bataclan. Leur présence est bénéfique pour tous, à commencer pour les intervenants car ils diffusent de la sérénité dans un environnement particulièrement anxiogène.

Le quatrième temps de la réflexion, après avoir engagé les secours d'une manière réflexe, après avoir compris ce dont il s'agissait puis après avoir élaboré une manœuvre permettant de reprendre l'initiative, c'est de se projeter dans l'après de cette phase aiguë en train de se dérouler. C'est ce que les militaires appellent la « manœuvre future ». Cette phase est cruciale, il faut effectivement préserver la capacité de secours, anticiper une deuxième attaque, régénérer les forces… L'horizon temporel de la manœuvre future diffère énormément en fonction des types de crise. D'une vision à plusieurs heures, s'étendant rapidement à plusieurs jours dans le cadre des attentats de 2015 à une projection d'emblée de plusieurs semaines, dans le cadre d'une crise totalement différente, celle de Fukushima au Japon, chaque crise est unique.

Pour aboutir à ces actions, les tâches sont réparties entre les différents niveaux hiérarchiques. Des cellules sont activées et permettent de proposer au chef des options. Car un chef dans le chaos ne peut tout faire seul, son meilleur atout demeure son équipe de plusieurs dizaines de personnes qui maîtrise des processus rodés d'élaboration des décisions. C'est le rôle de l'état-major de la Brigade à Champerret, et c'est le rôle du poste de

commandement et des officiers du groupement pour un chef de corps déployé sur le terrain.

Finalement, que retenir de ces attentats du 13 novembre 2015 ?

Tout d'abord, que le paradigme a changé pour les services de secours français. Nous sommes passés d'une prise en compte du risque à une intégration de l'idée de menace. Nativement, les sapeurs-pompiers sont en effet les spécialistes des risques, mais pas des menaces. Ce changement d'état d'esprit est très récent dans notre pays, même si les attentats de Madrid et de Londres, respectivement en 2004 et 2005, avaient déjà fait évoluer la doctrine. Toutefois, jusqu'à ce jour, les sapeurs-pompiers français n'avaient pas encore été confrontés à une telle situation d'attaques terroristes avec de multiples victimes.

Ensuite, je retiens que l'anticipation et la préparation demeurent la clé de toute réussite opérationnelle. La planification, les plans de secours en l'occurrence, les exercices réguliers mettant les chefs en difficulté, le *drill*[3], la maîtrise des fondamentaux… sont des leçons connues. Mais qui méritent parfois d'être rappelées. Il faut accepter lorsque l'on est chef, d'être « passé à la moulinette » et mis en défaut dans la préparation opérationnelle. Il faut accepter d'être surpris, c'est nécessaire et mieux vaut commettre des erreurs à l'entraînement. Si les armées ont l'habitude de travailler de cette manière, cette façon de faire n'est toutefois pas si répandue que cela dans le monde civil. Et c'est un enseignement que les armées peuvent partager avec les décideurs civils.

De plus, il faut préparer l'avenir en remettant sans cesse en cause les certitudes du moment. Le général Boutinaud commandait la Brigade de sapeurs-pompiers au moment des attentats de 2015, et il déclarait à l'issue de ceux-ci[4] « *Nous avons été efficaces le 13 novembre dernier (…). Et il aurait été difficile de faire mieux. Il ne s'agit pas d'une autocélébration, et nous devons nous pencher, non pas sur la guerre que nous venons de vivre, mais sur la prochaine. Il faut se préparer à toutes les hypothèses, même les pires, afin de garantir la capacité à mener des opérations de secours dans des contextes très complexes. Il faut continuer à réfléchir, à s'entraîner et s'adapter, car ce n'est pas à un risque que nous avons à faire face, mais à une menace, ce qui change tout*. »

Évoluer dans le chaos demeure résolument un travail d'équipe. Avec une impérative confiance réciproque qui structure les relations dans l'action. La

confiance doit être dans les chefs, dans les pairs et dans les subordonnés. Ainsi, plusieurs fois dans la soirée, ne parvenant pas à joindre par radio ou par téléphone certains commandants des opérations de secours, je regardais sur la feuille de garde quel était le cadre en charge du secteur d'intervention. En lisant les noms des officiers et des sous-officiers, je savais que la situation serait gérée de telle ou telle manière, avec telle ou telle force. Et je savais en fait précisément comment elle serait gérée. La subsidiarité, la confiance et la connaissance mutuelle ne s'improvisent pas un soir de grande crise. Ces mots ne sont pas vides de sens !

Car le collectif constitue la base de la force morale. Cet élément essentiel qui permet la réalisation de choses extraordinaires par des gens ordinaires constitue la garantie d'un engagement sans limite et d'une grande résilience dans le chaos. Pour que ce collectif fonctionne, il convient d'accorder une attention toute particulière au facteur humain, pendant la crise si c'est possible ; parfois une parole dans le chaos permet beaucoup, mais surtout en sortie de crise. La force morale et le collectif se travaillent et ils demandent une implication forte des chefs.

La rencontre avec le chaos fait ressortir ceux qui y ont été confrontés changés. Ces changements pouvant être difficiles, il convient de prendre toutes les mesures pour pallier les obstacles qui peuvent surgir. À ce titre, la décision du commandant de la Brigade de rendre obligatoire une consultation avec un psychologue militaire a été d'une grande pertinence. Je ne m'en étais pas rendu compte sur le moment, mais le général savait. Cette décision illustre l'intérêt réel de l'institution pour ses sapeurs-pompiers. Et renforce la confiance.

En conclusion, au delà du caractère éminemment tragique de cet évènement qui marque ceux qui ont été liés de près ou de loin à cette nuit sans fin, cette opération me conforte dans ma vision du commandement et de la gestion de crise.

Commander s'appuie bien sur des principes qui demeurent dans le chaos autant de repères. La gestion de crise, quant à elle, est une affaire de praticiens dont la formation est longue, car elle doit permettre aguerrissement et réflexions en amont de la crise. Elle ne s'improvise pas.

Affronter la tempête fait résolument appel aux qualités intrinsèques du chef que j'ai déjà exposées. Ces situations caractérisées par une forte complexité font appel à l'ensemble du spectre des compétences du décideur

et celles-ci sont portées à cette occasion à leur plus haut niveau. Elles recouvrent la maîtrise du cœur de métier, la culture générale et englobent des qualités humaines évidentes. Et, en plus d'une réelle intelligence, le caractère s'impose comme une évidence.

Or, la singularité du parcours militaire du pompier de Paris favorise cet état d'esprit. Ce parcours constitue le terreau idéal pour former le chef qui devra « décider dans l'incertitude »[5], et plus encore dans les évènements chaotiques qui demeurent, fort heureusement, exceptionnels.

Définitivement, comme le déclarait le colonel Richard Morel, chef d'état-major de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris[6], « *La Brigade est taillée pour la crise, pour le paroxysme. C'est dans son ADN* ». Quelle vérité !

---

1. Spitzer, Sébastien. *Sauver ou périr : des attentats de 2015 à Notre-Dame avec les pompiers de Paris*, Albin Michel, Paris, 2019.

2. Le « centre de suivi opérationnel » d'un groupement d'incendie et de secours.

3. Terme anglais désignant la répétition des exercices à l'entrainement afin de les maîtriser du mieux possible.

4. Audition du GDI Boutinaud devant la commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale, 16 décembre 2015.

5. Vincent Desportes, *Décider dans l'incertitude*, Economica, 2015

6. Allo dix-huit hors série, mai-juin 2020. p. 25.

17.

PATROUILLES LOINTAINES

« *Nous devons nous habituer : aux plus importantes croisées des chemins de notre vie, il n’y a pas de signalisation.* »

Ernest Hemingway

Le 1er janvier 2018, trois heures du matin, je suis assis sur le toit d’un poste de combat à Tessalit, dans le grand nord du Mali. Je suis en compagnie d’un de mes amis. Louis-Marie est un brillant officier de cavalerie à la grande expérience opérationnelle et aux nombreuses qualités humaines. Pas un bruit, le désert à perte de vue et une voûte étoilée comme nous n’en trouvons qu’en Afrique. Le froid piquant de la nuit pénètre nos treillis de couleur sable conçus pour les fortes températures de la journée. Dans un silence partagé, nous célébrons dans cet environnement lunaire et au champagne la nouvelle année qui s’ouvre à nous.

La délégation ministérielle accompagnée de nombreux députés et journalistes est enfin allée se coucher. La ministre des armées nous a impressionnés par son engagement personnel et les mots justes prononcés à l’occasion de cette visite aux soldats de l’opération Barkhane.

Depuis maintenant cinq mois, je suis en opération extérieure au Sahel, bien loin des camions rouges de la Brigade. En effet, être officier des pompiers de Paris, c’est aussi à certains moments de sa carrière, revêtir de

nouveau le treillis camouflé. Et effectuer ces patrouilles lointaines, soit sur les théâtres d'opération, soit en administration centrale.

En cinq mois, j'ai vécu de l'intérieur de l'opération les processus de prise de décision. J'y ai modestement contribué en apportant mon expertise dans plusieurs domaines : la communication, la synthèse de l'information et la planification des opérations. J'ai découvert ce qu'on appelle la « vision haute » d'une opération militaire : les connexions entre le théâtre et le niveau politico-militaire à Paris. J'ai aussi mieux compris à cette occasion ce qu'est le monde diplomatique, un monde passionnant dans lequel il doit être possible de vivre de beaux engagements.

J'y ai rencontré de nombreuses personnes, françaises et étrangères. Des personnalités politiques et médiatiques également, ainsi que des membres de nations alliées avec lesquelles nous travaillons dans la zone. Mais j'ai surtout travaillé avec nos partenaires sahéliens qui sont ici chez eux en Afrique. Ces rencontres font de cette mission une aventure humaine peu commune. C'est d'ailleurs ce que l'on retient une fois que celle-ci est terminée.

Et j'aime cette Afrique que j'avais déjà eu l'occasion de découvrir treize années auparavant lors de ma première mission en tant que chef d'une section du génie en République de Côte d'Ivoire.

Cette fois-ci, j'ai pu effectuer de nombreux déplacements, tant dans les différentes capitales du Sahel qu'au plus près des soldats, dans la chaleur et la poussière. J'ai renoué avec ces soirées dans la moiteur tropicale, à refaire le monde dans les popotes. J'ai de nouveau été confronté à la violence sans limite de nos ennemis alors que nous leur opposons une force maîtrisée et ciblée. Si cela constitue à mes yeux l'honneur de nos armées, c'est aussi une nécessité pour permettre à la France de jouer pleinement son rôle afin de favoriser la sortie de crise.

J'avais déjà eu l'occasion d'être projeté en Afrique et dans les Balkans avant de rejoindre en tant que lieutenant la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Mais cette dernière opération extérieure m'a fait grandir, que ce soit par sa durée de six mois ou par les fonctions tenues dans l'environnement immédiat d'un grand chef. Elle m'a ouvert les yeux sur le rôle que peut jouer un officier supérieur en opération extérieure. Elle m'a aussi fait découvrir des processus complexes de prise de décision que je ne maitrisais pas jusqu'alors.

De plus, ces six mois m’ont donné la possibilité de côtoyer des marins, des aviateurs, des commissaires ou encore des gendarmes. Tous appartenant aux forces armées françaises. J’ai pris conscience de l’extrême richesse de celles-ci que j’aime à décrire comme une grande mosaïque de fonctions opérationnelles différentes.

Ce caractère interarmées de l’opération, que je retrouverai l’année suivante au sein de l’École de guerre, me conforte dans la vision que j’ai de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, pièce de cette grande mosaïque du Ministère des armées. Car si notre statut de sapeur-pompier militaire est historiquement lié aux contingences de l’histoire, il s’insère parfaitement dans l’environnement des armées et permet de répondre le mieux possible aux attentes de la population.

J’ai toutefois eu l’opportunité au cours de ce séjour africain de participer par le plus grand des hasards à des opérations plus proches de mon cœur de métier de pompier de Paris. Ainsi, en contribuant à la prise en charge de nombreuses victimes locales ayant été blessées par balles, en suivant leur admission dans nos blocs opératoires de Barkhane, en rencontrant des pompiers sahéliens ou encore en participant à l’extinction de feux d’avions, ce sont autant de pans exotiques du monde des secours que j’ai découverts. Ces expériences viennent utilement compléter un parcours très parisien.

Ces patrouilles lointaines sont toutefois empreintes de la nostalgie d’être temporairement éloigné de la Brigade. Revenant régulièrement dans la carrière de l’officier Saint-Cyrien, elles se révèlent toutefois toujours instructives. Elles constituent en effet des opportunités de premier choix pour acquérir à ces occasions des compétences utiles à soi-même ainsi qu’à la Brigade.

Effectivement, dans le monde des états-majors, les possibilités de découvrir de nouveaux horizons sont nombreuses. Elles vont du monde budgétaire à celui des ressources humaines en passant par le domaine capacitaire ou encore celui de la logistique. À chaque fois, la culture générale de l’officier d’état-major, alliée à une forte capacité d’adaptation, permettent de s’acculturer dans de courts délais à des sujets parfois ardus et souvent un peu arides. Et au cours de ces « patrouilles d’état-major », l’officier aiguise ses aptitudes à négocier et à se mouvoir dans la complexité, et celles-ci sont ô combien nécessaires à notre institution pour préparer au mieux son avenir !

Seul le statut militaire permet cette mobilité qui prépare les décideurs de demain. De plus, le retour régulier au cours de la carrière à des postes dans les formations (le « corps de troupe ») permet de limiter une trop grande distance qui s'installerait avec le réel. Dans le monde des secours, nous sommes les seuls à avoir ces carrières[1], et cette particularité joue indéniablement sur le positionnement de la Brigade dans son environnement, tant vis-à-vis des autres acteurs des secours que des autorités civiles.

Pour les officiers « exilés », ces périodes sont d'autant plus instructives qu'elles leur apportent un recul important sur l'organisation que constitue la Brigade. À travers ce regard, elles rendent possible l'identification des forces et des faiblesses de l'unité.

De plus, la brigade de sapeurs-pompiers de Paris constitue un intégrateur efficace des mondes civil et militaire sur le territoire national, champ d'action aujourd'hui de tout premier ordre pour les armées. L'opération Sentinelle constituant en effet pour les armées une des plus grosses opérations conduites. Cette situation résulte des attentats de 2015 et constitue la contribution des armées à la lutte anti-terroriste sur le territoire national.

Dans le contexte de cette menace terroriste, les services de secours ont dû changer de paradigme au fur et à mesure des attaques conduites sur le sol européen. Ces services sont en effet nativement habitués à gérer la notion de risque, mais beaucoup moins celle de la menace. Or l'appréhension de cette menace est traditionnellement du ressort des armées ; leur organisation et leurs processus sont en effet entièrement tournés vers la nécessité d'imposer une volonté à un ennemi.

Faisant ainsi face au durcissement des modes opératoires terroristes en Europe, aboutissant en France aux attaques du 13 novembre 2015, les services de secours ont petit à petit intégré cette volonté d'un adversaire dans leurs réflexions. Celles-ci ont débouché sur des évolutions doctrinales importantes, rendues incontournables par les attaques de Madrid en 2004 et de Londres en 2005. La Brigade a été précurseur en créant le plan rouge alpha permettant la prise en charge de nombreuses victimes d'attentats sur plusieurs sites.

Faisant le lien entre les opérations menées à l'étranger qui constituent autant de laboratoires d'expérimentation pour les groupes terroristes, et les

attaques menées contre notre population, le statut militaire de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris constitue un pont efficace entre l'extérieur et l'intérieur de notre pays. Une manière d'illustrer le *continuum* de sécurité, terme un peu pompeux mais prenant ici pleinement son sens.

Par le parcours de ses officiers servant alternativement au sein de la Brigade et dans les armées, notamment sur les théâtres d'opérations, la Brigade construit en effet des cadres à l'identité particulière. Ceux-ci sont aptes à commander dans les environnements les plus chaotiques et les plus complexes, notamment sur le territoire national. Aguerris, ces officiers connaissent le risque, c'est leur métier, mais maîtrisent également la menace, car c'est leur culture d'origine. Ils constituent ainsi des profils uniques dans le monde des secours.

À titre personnel, en me donnant la possibilité de vivre autant d'aventures et de rencontres au cours des années écoulées, la Brigade de sapeur-pompiers de Paris m'a comblé. J'ai d'ailleurs pour habitude de dire que j'ai été comblé au-delà de mes espérances. Cela reproduit en fait assez justement mon ressenti, sans aucune exagération. Car cette belle unité permet à un chef de se réaliser et de commander des hommes et des femmes dans des situations extraordinaires.

Je conclurai en empruntant une belle formule de Patrice Franschesci qui résume finalement assez bien ce que j'ai essayé de transmettre : « *Pour moi l'aventure n'est pas un vecteur de sensations mais un moteur de connaissance. Elle permet de répondre à ces trois questions centrales : le monde, comme ça marche ? La vie qu'est-ce que c'est ? Les autres, c'est qui ?* ».

---

1. Avec le bataillon de marins-pompiers de Marseille et les Formations militaires de la Sécurité civile comme déjà mentionné.

REMERCIEMENTS DE CONFIANCE

« *Quiconque écrit s'engage* »

disait Thomas Corneille,
frère cadet du grand Corneille.

Je souhaite tout d'abord témoigner ma gratitude à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris en la personne de son chef, le général de division Jean-Marie Gontier, qui a accueilli favorablement ce projet personnel mûri de longue date et m'a fait l'honneur de préfacer l'ouvrage.

Je veux ensuite remercier respectueusement mes chefs de corps successifs. Chacun avait sa personnalité et son style de commandement, mais tous ont été très formateurs par leur exigence. Parmi ceux-ci, une mention toute particulière au colonel Arnaud de Cacqueray-Valmenier, officier dont la réputation de faire grandir ses subordonnés avec exigence et intelligence n'est pas usurpée. Au colonel Richard Morel qui m'a transmis avec confiance le fanion de la 22e compagnie et en souvenir de nos interventions communes, qu'il s'agisse de bouteilles de gaz sifflant à nos oreilles ou de feux dans le marché de Rungis. Enfin, à mon chef actuel, le colonel de cavalerie Frédéric Miquel, pour ses encouragements constants ainsi que le prêt du titre du chapitre 17[1].

Le commandant d'unité d'un lieutenant est également celui qui joue un rôle tout particulier dans la maturation de l'officier en devenir. Je suis convaincu que le capitaine partageant le quotidien de son subordonné conditionne en effet fortement le style de commandement à venir. Pour ma part, j'ai servi à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris sous les ordres de

trois commandants d'unité successifs. Tous ont pris le temps de me faire grandir au sein de cette belle maison. Qui plus est, ils sont devenus des amis, ce qui n'a pas de prix. Je vous en suis reconnaissant Xavier Yvenou, Benoit Le Vaillant et Sébastien Bourgeois.

Un chef ne peut efficacement mener des hommes sans un premier cercle de confiance. Une garde rapprochée de grande qualité m'a permis de bénéficier d'un environnement favorable pour commander la 22e compagnie. Aujourd'hui encore, je peux compter avec fierté sur ces hommes et ces femmes qui ont été mes camarades d'aventure. La richesse de nos relations humaines et leur fidélité m'obligent. Ils se verront apparaître au fur et à mesure de lecture : commandants d'unité du 2e groupement d'incendie, amis médecins, officiers et sous-officiers jeunes et moins jeunes, sans oublier le major toujours jeune. J'adresse des salutations toutes particulières à mon adjudant d'unité Julien Alvès de Oliveira et à mes chefs de centres. Certains ont une belle carrière de chef devant eux, et c'est tant mieux pour la Brigade et leurs futurs subordonnés !

Je suis tout particulièrement reconnaissant au chef de bataillon Perrine Montel pour sa relecture attentive du présent ouvrage et son amitié.

De plus, je tiens à saluer mes deux filleuls, Jonathan Abadie et Julien Martin qui m'ont fait l'honneur de me choisir comme parrain au moment d'accéder au corps des officiers. De plus, ma fierté de vous voir porter successivement le drapeau de la Brigade est immense !

Je remercie également – et surtout – les hommes et les femmes que l'institution m'a confiés. Vous commander a été un véritable honneur et une joie quotidiennement renouvelée. Puissent ces quelques pages rendre hommage à chacun d'entre vous. Le tissu humain constitué par une unité opérationnelle est d'une grande richesse. Vous en êtes chacun détenteur d'une parcelle.

Enfin, d'un point de vue plus personnel, comment ne pas avoir une pensée pour sa propre famille qui vit pleinement les joies et les sujétions de l'état militaire depuis maintenant presque une vingtaine d'années. À mon épouse en tout premier lieu, j'adresse tous les remerciements qu'un mari formule souvent moins bien que les cadres d'une compagnie au moment du départ du capitaine. Eux, au moins, offrent des fleurs à cette occasion ! À Louis et à Clémence qui ont vécu dans une caserne de pompiers leur vie

d’enfants qui fait rêver tous leurs amis d’école, mais qui supportent également les heures d’écriture de leur papa.

Enfin, remerciements appuyés à mes parents qui ont indéniablement joué un rôle de tout premier plan dans l’éducation du chef que je suis et pour m’avoir transmis cette pâte humaine et tout ce qui fait un homme.

---

1. Éponyme de son ouvrage que je recommande vivement : *Patrouilles lointaines*, Balland, 2019.

BIBLIOGRAPHIE

Le choix a été fait de proposer une bibliographie totalement personnelle qui n'a d'autre prétention que de partager des lectures en lien avec le sujet. Celle-ci est loin d'être exhaustive, et elle est présentée par date d'édition.

Plusieurs « beaux livres » permettent de se plonger dans l'histoire ancienne et plus récente de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, ainsi que de s'imprégner de l'ambiance des interventions :

- Babey, Marie. *18, les pompiers de Paris,* Éditions Jena-Pierre de Monza, 1999.
- Zaglia, Carlo, Dubois, Christophe. *Esprit de feu.* Éditions techniques pour l'automobile et l'industrie, 2000.
- *La brigade de sapeurs-pompiers de Paris.* Massin, 2001.
- Sapaut, Didier. *Paris et ses sapeurs-pompiers.* Massin, *2016.*
- *Sapeurs-pompiers de Paris : la fabuleuse histoire d'une brigade mythique*. Albin Michel, 2017.
- Spitzer, Sébastien. *Sauver ou périr : des attentats de 2015 à Notre-Dame avec les pompiers de Paris*, Albin Michel, 2019.

En hommage à nos pompiers blessés :

- Le Bars, Bernard. *Érick Vauthier, Pompier de Paris*. Éditions Xavier Barral, 2004.

– Le film *Sauver ou périr* de Frédéric Tellier, 2018.

Quand les pompiers de Paris prennent la plume :

– Rolland, Didier. *Sapeurs-pompiers de Paris, culture et traditions.* Éditions Atlante, 2005.

– Truttmann, Michel. *L'éthique du sapeur-pompier de Paris*. Economica, 2013.

– Cacqueray-Valménier, Arnaud de, Nicolas Folio, Bertrand Ract-Madoux, Gaëtan Poncelin de Raucourt, et Jean-Pierre Tourtier. *Le chef face au stress l'expérience opérationnelle de sapeurs-pompiers de Paris*. Economica, 2014.

– Chislard, Michel. *Dans la peau d'un pompier de Paris*. Éditions Carlo Zaglia, 2019.

Des romans se déroulant dans le monde des pompiers de Paris :

– Capitaine Caval, et Daniel Lordey. *Sergent flamme, code Delta.* Via Romana. Et plusieurs autres tomes ultérieurs.

Sur le commandement, il existe de nombreux classiques, notamment :

– Lyautey, Hubert. *Le Rôle social de l'officier*. Bartillat, 2009.

– Foch, Ferdinand. *Des principes de la guerre.* Economica, 2007.

– de Gaulle, Charles. *Le fil de l'épée et autres écrits.* Plon, 1999.

– Keegan, John. *L'art du commandement*. Perrin, 2006.

Et les officiers contemporains écrivent sur ce thème du commandement :

– Bonnemaison, Eric. *Toi, ce futur officier*. Economica, 2012.

– Villiers, Pierre de. *Servir.* Hachette, 2018.

– Villiers, Pierre de. *Qu'est-ce qu'un chef ?* Hachette, 2019.

– Finaz, Loïc. *La liberté du commandement, l'esprit d'équipage*.

Equateurs, 2020.

Des témoignages de camarades, chefs militaires :

- Erbland, Brice. *Dans les griffes du Tigre : récits d'un officier pilote d'hélicoptère de combat en Afghanistan et en Libye : février-octobre 2011*. Les Belles Lettres, 2013.

- Michelin, Jean. *Jonquille : Afghanistan, 2012.* Gallimard, 2017.

- Miquel, Frédéric. *Patrouilles lointaines*. Balland, 2019.

- Gallet, Jean-Claude et Gubert, Romain. Eloge du courage. Grasset, 2020.

Enfin, sur les mécanismes de prise de décision :

- Un universitaire reconnu pour ses réflexions concernant les environnements chaotiques et l'anticipation : Patrick Lagadec. *Le continent des imprévus, journal de bord des temps chaotiques.* Les belles lettres, 2015.

- Un officier général, Vincent Desportes du brouillard de la guerre aux processus de prise de décision : *Décider dans l'incertitude*, Economica, 2015.

- Sur ce qui brouille les décisions, un incontournable pour tout décideur : Nassim Taleb *Le cygne noir, la puissance de l'imprévisible*, Les belles lettres (Paris), 2008. Prospective et biais dans la prise de décision.

- Et pour enfoncer le clou sur ces erreurs : Christian Morel, *Les décisions absurdes*, Folio (Paris) 2014. Ou la sociologie des erreurs radicales et persistantes dans la prise de décision.

Et parce que le service et le commandement constituent avant tout une hist**oire h**umaine, on ne peut que recommander de se plonger dans Kessel et Saint-Exupéry. Mais c'est un choix très personnel…

SOMBRES FUMÉES
chant de tradition de la BSPP

Sombres fumées
Flammes endiablées
Ce soir vont danser
Dans la ville effrayée
Terrible Cerbère
Gardien des enfers
Crache ta misère
Et se terre derrière

Refrain
Mais dans la nuit, soldat de la vie
Sort de son lit, réagit et surgit
Pour sauver ou périr
Sauver sans faillir et sans faiblir

II
Vous dans les cieux
Guerriers morts au feu
Veillez sur ceux
Qui vous vengent du feu
Toi dans mon cœur
Eloigne ta peur
Je suis un sapeur
Et je serai vainqueur

III
Belle dévouée
Vierge blessée
Ton nom va briller
Sur la ville rassurée
Sainte Patronne
Martyre qui chantonne

Barbe tu nous donnes
Le mérite du trône.

Feu de chambre de bonne.
Paris, 12e arrondissement.

Feu d’immeuble.
Paris 11e arrondissement. Photo prise par un voisin.

Feu de véhicule dans les rues de Paris, 12^{e} arrondissement.
Photo donnée par un témoin.

Manœuvre du week-end, établissement d’une grosse lance.

Violent feu d’une menuiserie de 4000 m^2.
Secteur de Choisy-le-Roi.

Point de situation au véhicule-poste de commandement lors d’un feu de sous-sol.
Secteur de Choisy-le-Roi.

Commandant des operations de secours.

Le fanion de la 22^{e} compagnie d’incendie.

Le nouveau commandant d’unité de la 22e cis se voit confier le fanion de la compagnie.

Remise de décorations aux pompiers de la 22e cis au centre de secours de Rungis.

Violent feu d’un entrepôt de 10 000 m^2 dans le marché de Rungis.
Secteur de Rungis.

Feu d’appartement dans une cité.
Secteur de Villejuif.

Exercice en commun avec la Croix-Rouge Francaise au centre de secours de Rungis.

Violent feu d’appartement.
Secteur de Villejuif.

Feu de de garage automobile.
Secteur de Choisy-le-Roi.

Le standard du centre de secours de Rungis.

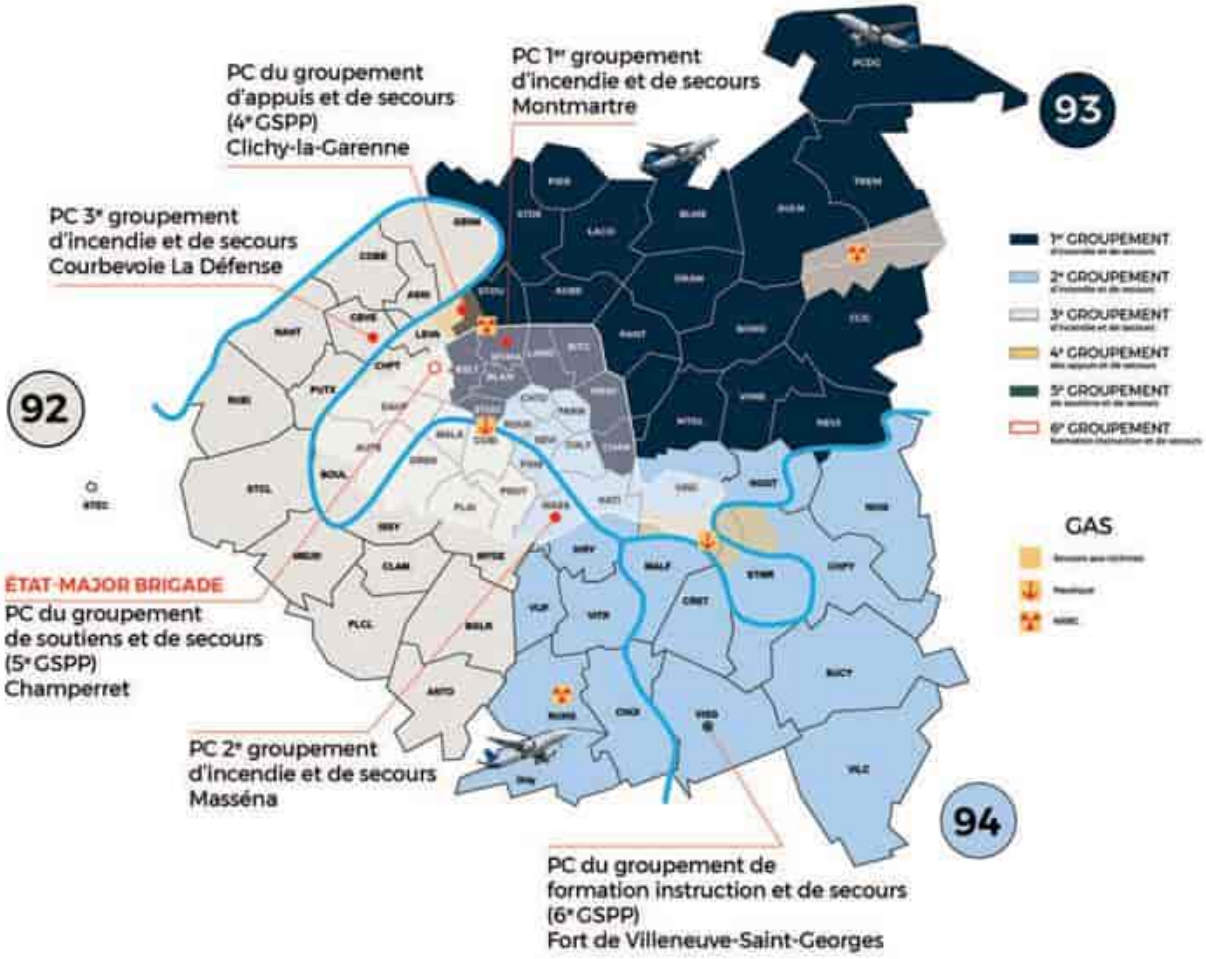
Feu de pavillon.
Secteur de vitry-sur-Seine.

Feu de voiture dans une cité.
Secteur de Vitry-sur-Seine.

Sortie de piste d’un avion, aéroport d’Orly.
Secteur d’Orly.

Action de solidarité de la 22e cis à l'occasion d'une course dans les rues de Chevilly-Larue.

Évacuation d’une victime médicalisée au moyen d’un bras élévateur articulé.
Secteur de Villejuif.


PC du groupement d'appuis et de secours (4e GSPP) Clichy-la-Garenne
PC 1er groupement d'incendie et de secours Montmartre
PC 3e groupement d'incendie et de secours Courbevoie La Défense
92
93
94
1er GROUPEMENT
2e GROUPEMENT
3e GROUPEMENT
4e GROUPEMENT
5e GROUPEMENT
6e GROUPEMENT
GAS
ÉTAT-MAJOR BRIGADE
PC du groupement de soutiens et de secours (5e GSPP) Champerret
PC 2e groupement d'incendie et de secours Masséna
PC du groupement de formation instruction et de secours (6e GSPP) Fort de Villeneuve-Saint-Georges

Carte BSPP.

Feu de toiture.
Secteur de Rungis.

Patrouilles lointaines au Sahel.

Après le commandement de la 22e, une affectation au 2e gis et des fonctions d’officier au poste de commandement.

Votre avis nous intéresse !

Laissez un commentaire sur le site de votre libraire en ligne et partagez vos coups de cœur sur les réseaux sociaux !

Sous la direction éditoriale
de Daniel Hervouët

© Éditions Balland, 2021

Éditions Balland
60 rue de Rome
F-75008 Paris
www.editions-balland.com

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, du présent ouvrage est strictement interdite.

e-ISBN : 9782940632978

© 2021, version numérique Primento et Éditions Balland

Ce livre a été réalisé par Primento, le partenaire numérique des éditeurs

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library